

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# **YRITYSASIAKASLUOKITTELU SUOMALAISISSA VAKUUTUSYHTIÖISSÄ**

Vakuutustiede  
Pro gradu -tutkielma  
Elokuu 2014  
Tekijä: Janne Komulainen  
Ohjaaja: Olli-Pekka Ruuskanen  
Pekka Puustinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	KOMULAINEN, JANNE
Tutkielman nimi:	Yritysasiakasluokittelu suomalaisissa vakuutusyhtiöissä
Pro gradu – tutkielma:	87 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Elokuu 2014
Avainsanat:	asiakkuus, customer relationship management (CRM), ennakoiva mallintaminen, asiakasluokittelu, asiakkuuden arvo

---

Vakuutusalan kilpailun kiristyessä vakuutusyhtiöt etsivät uusia keinoja palvella asiakkaitaan paremmin ja kustannustehokkaammin. Yhä enemmän etsitään keinoja tunnistaa yritysasiakkaan tilanne ja pyritään ennustamaan asiakkuuden tulevaisuuden arvoa. Asiakkaan kannattavuuden ja pysyvyyden sekä liiketoiminnallisten hoitomallien tarkempaa kohdentamista varten vakuutusyhtiöt ovat kiinnittäneet huomiota asiakasluokitteluun.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten ja minkä tekijöiden kautta suomalaiset vakuutusyhtiöt luokittelevat yritysasiakkaitaan. Lisäksi selvittävänä on käytetäänkö ennakoivaa mallintamista (predictive modelling) yritysasiakkaiden luokitteluun? Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin haastattelemalla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla suomalaisten vakuutusyhtiöiden johtajia ja asiantuntijoita. Saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakassuhteiden johtamisen (CRM, Customer Relationship Management) teoriasta, asiakkuuden arvon teoriasta ja ennakoivan mallintamisen teoriasta.

Tutkimuksen perusteella yritysasiakkaiden luokittelun lähtökohtana on yrityksen koko ja tekijät kuten toimiala, yritystoiminnan muoto, työntekijämäärä, liikevaihto ja vakuutusyhtiölle tuotettava taloudellinen hyöty. Vakuutusyhtiölle tuotettavan taloudellisen hyödyn taustalla on asiakkaan arvon määrittäminen myös tulevaisuudessa, asiakkaan pysyvyyden todennäköisyys ja lisämyyntipotentiaali. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan yksiselitteisesti vastata tutkimuskysymykseen ennakoivan mallintamisen käyttämisestä suomalaisissa vakuutusyhtiöissä myöntävästi. Suomalaisissa vakuutusyhtiöissä on monen tasoista ja laajuista ennakoivaa mallintamista käytössä. Voidaan sanoa, että yhtiöt ovat valinneet jokainen erilaisen lähestymistavan ja ennakoivien mallien toteuttamisen tason. Ennakoiva mallintaminen, jolla pyritään ennustamaan tulevaisuuden tapahtumia, kuten asiakkaan käyttäytymistä, asiakaskohdasta kannattavuutta, korvauskassavirtoja, asiakkaan pysyvyyttä ja asiakkaan tai toimialan tulevaisuuden potentiaalia on käytössä suomalaisissa vakuutusyhtiöissä.

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkielman taustaa.....	5
1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset.....	7
1.3 Keskeiset käsitteet.....	8
1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	9
1.5 Aikaisemmat tutkimukset.....	10
1.6 Tutkielman rakenne .....	15
2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	16
2.1 Customer relationship managementin määrittely .....	16
2.2 Arvoa CRM:sta.....	19
2.3 CRM, asiakasluokittelu ja asiakasymmärrys.....	23
2.4 CRM vakuutusosalalla.....	26
2.5 CRM strategiat vakuutusosalalla .....	28
2.6 CRM:n tulevaisuus .....	33
2.7 Predictive modelling .....	35
3 ASIAKKUUS.....	40
3.1 Asiakkuuden arvonmäärityksen taustaa.....	40
3.2 Asiakkuuden arvo .....	41
3.2.1 Arvon tuottaminen .....	43
3.2.2 Asiakas pääomana.....	47
3.2.3 Asiakkuusarvosta omistaja-arvoon .....	49
3.3 Strategiset asiakkuudet ja lisäarvo.....	51
4 ASIAKASLUOKITTELU .....	53
4.1 Asiakkaiden luokittelu ja asiakaskannattavuus .....	53
4.2 Asiakaskannan kehittäminen.....	55
4.3 Asiakkaiden segmentointi .....	62
5 YRITYSASIAKASLUOKITTELU SUOMALAISISSA VAKUUTUSYHTIÖISSÄ .....	64
5.1 Aineiston keruu.....	64
5.2 Aineiston analysointi .....	65
5.3.1 Asiakasluokittelu.....	66
5.3.2 Asiakasluokittelun historia .....	72
5.3.3 Ennakoiva mallintaminen.....	73
5.3.4 Asiakasluokittelun tulevaisuus .....	77
6 YHTEENVETO .....	79

6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen.....	79
6.2 Tutkielman arviointi.....	81
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	83
LÄHDELUETTELO .....	85
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	88

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Jo vuosia liike-elämässä on kiinnitetty huomiota asiakkaan ja asiakkuuden merkitykseen yrityksille ja yritystoiminnan jatkuvuudelle. Erityisesti on huomioitu asiakkuuksien pitkäaikainen merkitys ja strategisten asiakkuuksien merkitys. (mm. Ahonen ym. 2008, Storbacka et al 2000, Rubanovitsch ym. 2009) Vakuutustoimialalla tilanne ei ole toisenlainen, vaikka perinteistä asiakasluokittelua ja vakuutusyhtiönäkökulmaa esiintyykin edelleen. Tilastokeskuksen internet-sivujen<sup>1</sup> vuoden 2011 tietojen mukaan Suomessa on 322 232 yritystä, joista 303 590 työllistää 0-9 työntekijää. Yhteenlaskettu liikevaihto on 65 783 miljoonaa euroa. Samaisen tilaston mukaan 10–49 työntekijän ja 50–249 työntekijän yritysten liikevaihto on samaa suuruusluokkaa kuin pienyritysten, mutta näiden yritysten lukumäärä merkittävästi vähemmän. Jo pelkästään tilastojen tuoma tosiasia pienyritysten suuresta määrästä ja keskisuurten sekä suurten yritysten pienemmästä lukumäärästä, mutta liikevaihdollisesti yhtenäisestä joukosta, luo vakuutusyhtiölle haasteita asiakkaiden luokitteluun. Miten painottaa eri toimialoja, eri kokoluokan yrityksiä luokitellessa asiakkaita tai valittaessa mahdollisia strategisia asiakkuuksia? Mitkä tekijät tällöin ovat vuosien saatossa nousseet esille ja mitkä mahdolliset oivallukset ovat johtaneet nykyiseen asiakasluokitteluun?

Tutkielma lähtee oletuksesta, että jokaisella suomalaisella vakuutusyhtiöllä on jonkinlainen järjestäytynyt tapa kerätä tietoa asiakkaistaan, tallentaa ja hyötykäyttää tätä tietoa asiakashallintajärjestelmien kautta. Asiakassuhteiden johtaminen (CRM, Customer relationship management) on monimuotoinen käsite, joka voi tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

- CRM on käsite erilaisille järjestelmille ja toimintatavoille, joilla yritys hallitsee asiakkaitaan.
- CRM on prosessi kaikkien asiakaskohtaamisten hallintaan. Asiakaskohtaamisilla tarkoitetaan esimerkiksi markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua.
- CRM on tapa tunnistaa, hankkia ja kiinni pitää asiakkaita.

---

<sup>1</sup> [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html) Tilastokeskus

- CRM on tietojärjestelmä, jolla johdetaan, suunnitellaan ja aikataulutetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.
- CRM on liiketoimintastrategia maksimoimaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja asiakastytyväisyys. (Oksanen, Tommi 2010)

Tämä Tommi Oksasen lista kertoo kuinka monisyyisestä ja eri tavalla kohdattavasta asiasta on kysymys. Millä tavalla asiakassuhteiden johtaminen sekä strategiana että järjestelmänä vaikuttaa suomalaisten vakuutusyhtiöiden asiakasluokitteluun? Mistä lähtökohdista ja millä tavalla vakuutusyhtiöt lähestyvät tätä ongelmaa ja miten ovat asian ratkaisseet? Tähän monimuotoiseen asiaan on yhdysvalloissa tullut lisäksi erityisesti tietojärjestelmien laskentatehon kasvamisen myötä erilaiset tilastolliset monimuuttujamallit tuomaan täsmällisempää ennustettavuutta asiakkaan tulevasta käyttäytymisestä. Nämä ennakoivat mallit ovat yleistettyjä lineaarisia malleja (GLM, Generalized Linear Models), jotka mahdollistavat tarkastella eri muuttujien yhtäaikaista vaikutusta haluttuun tekijään esimerkiksi vakuutuksen hintaan. (mm. Lee, Peter & Guven, Serhat 2012)

Jokaisessa vakuutusyhtiössä myös liiketoiminnan strategiset ratkaisut ja yrityksen tavoitteet näyttelevät ratkaisevaa roolia. Esimerkiksi asiakkaiden ja asiakkuuksien johtaminen lähtee yrityksen toiminnan strategian määrittelystä. Tulee analysoida oma asiakaskanta ja jakaa se asiakasluokkiin tai -salkkuihin. Aidosti asiakaslähtöinen organisaatio muokkaa organisaatioitaan niin, että organisaation vastualueet määritellään asiakasluokkien mukaan. (Storbacka, Kai, Sivula Petteri & Kaario, Kari, 2000)

Aiheen tutkiminen on kiinnostavaa, koska käytännön kokemuksen sekä opintojeni kautta olen havainnut, että yritysasiakkaiden asiakasluokittelusta mainitaan kovin vähän. Siitä huolimatta jokainen yhtiö tekee sitä omista lähtökohdistaan ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Löytyykö ilmiöstä yhteistä nimittäjää? Mitä asioita otetaan huomioon asiakkaita luokitellessa? Miten asiakasluokittelu on suomalaisissa yhtiössä kehittynyt? Mitkä ovat olleet ne uudet ajatukset, jotka ovat vieneet asiaa heidän kohdallaan eteenpäin? Kvalitatiivisin menetelmin tutkimalla ei voida tehdä yleistyksiä aiheesta, mutta voidaan tutkia ilmiötä ja pyrkiä selittämään sekä kuvaamaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkielman keskeisen ongelma-alueen muodostaa vakuutusyhtiöiden yritysasiakkaiden luokittelu ilmiönä. Mitä aiheesta tiedetään teoreettisesti ja millä tavalla vakuutusyhtiöt ovat tehneet asiakasluokittelua 2000-luvulla? Millä tavalla asiakasluokittelu on kehittynyt ilmiönä niin teorian, keskeisten tutkimusten kuin vakuutusyhtiöiden näkökulmasta? Minkälainen rooli yrityksen demografisilla tekijöillä (muun muassa koko, liikevaihto, henkilöstön lukumäärä, kannattavuus) on vakuutusyhtiön asiakkuuden luokitteluun? Mikä on ollut trendinä yritysasiakkuuksien luokittelussa 2000-luvulla ja mistä oivalluksista muutokset ovat johtuneet? Erityisen mielenkiintoista on tutkia hyödynnetäänkö ennakoivan mallintamisen tilastollisia menetelmiä asiakkaiden luokittelussa.

Tutkimusongelmat ovat:

1. *Hyödynnetäänkö ennakoivaa mallintamista (predictive modelling) suomalaisissa vakuutusyhtiöissä asiakkaita luokitellessa?*
2. *Miten suomalaiset vakuutusyhtiöt luokittelevat yritysasiakkaitaan?*

Tutkielman keskeisenä rajauksena on pyrkiä kuvaamaan kohdeilmiötä yleisellä tasolla, sen sijaan että tapaustutkimuksen keinoin tutkisin ilmiötä syvällisemmin yhden vakuutusyhtiön kannalta. Ongelmaksi muodostuu aiheen sensitiivisyys vakuutusyhtiöille, asia on yhtiöiden ydinliiketoiminnallista aluetta, joten aiheen empiirisen aineiston löytäminen on erittäin haastavaa. Toisena keskeisenä rajauksena keskityn yritysasiakkaisiin ja jätän henkilöasiakkaat ulkopuolelle. Luonnollisten henkilöiden asiakasluokittelu on laintasoisesti säädetty yhteneväiseksi sekä syrjintävastaiseksi, mutta yritysasiakkaiden kohdalla tilanne on toinen. Kysymyksessä on sopimuksellinen riskin siirtäminen elinkeinotoimintaa harjoittavalta yhtiöltä toiselle, joten jo yritysmuotojen monimuotoisuus luo tutkimuksellisesti mielenkiintoisemman lähtökohdan.

Tutkielma sisältää sekä teoreettisen että empiirisen osion. Empiiristä aineistoa varten on haastateltu puolistrukturoiduin teemahaastatteluin suomalaisten vakuutusyhtiöiden johtajilta ja asiantuntijoilta. Teemahaastateltavia on viisi kappaletta suuntautuen erikokoisiin ja eri

yhtiömuotoisiin suomalaisiin vakuutusyhtiöihin. Haastateltavien nimet ja heidän edustamansa yhtiöt on salattu. Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyrin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla tarkastelemaan etnografisin ottein asiakasluokittelua suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Haastattelujen litteroimisen jälkeen pyrin aineistolähtöisin sisällönanalyysin keinoin kuvaamaan asiakasluokittelua ja mahdollisesti asiakasluokitteluun vaikuttavia tekijöitä.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet: Customer relationship management (CRM), ennaakoiva mallintaminen, asiakasluokittelu, strateginen asiakkuus, asiakkuuden arvo

*Customer relationship management (CRM)* nähdään tässä tutkimuksessa ensiksi Bergströmin & Leppäsen (2011) mukaan: asiakassuhteiden johtaminen (CRM) on koko yritystä ohjaava asiakaslähtöinen toimintatapa, jossa kerätään asiakastietoa (data), luokitellaan sekä olemassa olevat että potentiaaliset asiakkaat ryhmiin, luodaan jokaiselle asiakasluokalle tavoitteet ja strategiat, muodostetaan asiakassuhdemarkkinoinnin suunnitelma ja toteutetaan ja seurataan suunnitelmien toteutumista tulosten perusteella. Toinen käsitteeseen vaikuttava näkökulma on Goldenbergin (2008) määritelmä, jossa CRM on liiketoimintalähtöinen tapa yhdistää ihmiset, prosessit ja teknologia maksimoidakseen suhteet asiakkaiden kanssa. CRM hyödyntää internetiä tarjotakseen saumatonta koordinoitua kaikkien asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien toimintojen kesken. Internetillä tarkoitetaan kaikkia mobiilin ja langattoman teknologian tarjoamia mahdollisuuksia tehdä CRM:stä reaaliaikaista. Näiden kahden kokonaisvaltaisen näkemyksen lisäksi asiakassuhteiden johtamisen (CRM) ydin on asiakkaan arvo: mitä palveluita ja tuotteita asiakkaat eniten arvostavat ja mitkä ovat kustannukset näiden tuottamiseksi? Mitkä asiakkaat ovat kaikista tuottavimpia vakuutusyhtiölle? (Ciraule, Rose Marie & Auman Kenneth S. 2002)

*Ennaakoiva mallintaminen (predictive modelling)* Predictive modelling, hyödyntää Peter Leen ja Serhat Guven (2012) mukaan historiallista dataa tunnistaaakseen ja määrittääkseen malleja



sekä trendejä, joilla pyritään ennustamaan tulevaa käyttäytymistä. Zhiwei Zun (2010) määritelmä ennakoivasta mallintamisesta on tämän tutkimuksen mukainen näkökulma. Zun (2010) mukaan ennakoiva mallintaminen viittaa tilastotieteelliseen prosessiin tai metodologiaan kerätäkseen ei-satunnaisia korrelaatioita valikoitujen tulosten välillä ja näiden mahdollisiin ennusmerkkeihin. Ennakoivaan mallintamiseen koulutetut tilastotieteilijät voivat hyödyntää ennakoivaa mallintamista luodakseen merkittäviä malleja erilaisten analyttisten toimien tekemiseen.

*Asiakasluokittelu* ymmärretään tässä tutkimuksessa sekä asiakkaiden segmentoinnin näkökulmasta olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden jakamisena yhtenäisiin ryhmiin heidän tarpeiden ja halujen perusteella että strategisten asiakkuuksien arvon näkökulmasta, jossa asiakaskanta on tarpeellista analysoida ja peilata analyysia liiketoimintastrategiaan asiakastyypien ja -ryhmien selvittämiseksi. (Kotler ym. 2012, Storbacka ym. 2000)

*Strateginen asiakkuus* ymmärretään tutkielmassa Storbackan ym. (2008) strategisten asiakkuuksien valintaan vaikuttavien tekijöiden kautta. Asiakkuuden toimialasta ja yrityksen lähtökohdista riippuvan arvon lisäksi strategisen asiakkuuden valintaan muun muassa vaikuttaa liiketoiminnan laajuus, kannattavuus, tulevaisuuden potentiaali, yhteensopivuus, referenssiarvo ja osaamisarvo.

*Asiakkuuden arvo* muodostuu Ahonen ym. (2008) määritelmän perusteella. Ahonen ym. (2008) mainitsee yrityksen kassavirran muodostuvan pienistä yksittäisistä kohderyhmän ostopäätöksistä ja näin ollen arvoa voi olla sellaisissa yrityksen toiminnoissa, jotka aikaan saavat ostopäätöksiä ja näin ollen kassavirtaa. Monimuotoisemmaksi ja mielenkiintoisemmaksi tämä muodostuu nimenomaan vakuutusyhtiöiden kontekstissa, jossa ostopäätöksiä voi syntyä myös hyvin hoidetun korvausprosessin aikana.

## 1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Laadullisen tutkimuksen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtainen ajatus on, että todelli-

suus on moninainen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lähtökohtaisesti todellisen elämän kuvaaminen. Pyrkimyksenä on tutkia kohdeilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämän lisäksi pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita olemassa olevien totuusväittämien sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata ja löytää tekijöitä yritysasiakkaiden luokittelusta sekä ennakoidun mallintamisen käyttämisestä vakuutusallalla. Pyrkimyksenä on monitahoisesti tarkastaa saatua aineistoa käyttäen induktiivista analyysia. Tutkimuksen empiirisen aineiston kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti mahdollisimman monipuoliseksi, jotta saadaan eri näkökulmia ilmiöstä esille. Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa keskusteltava aihe jaetaan teemoihin, joista keskustellaan. Puolistrukturoituna haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vain kysymysten järjestys tai esitystapa saattaa vaihtua haastateltavasta ja tutkijasta riippuen. Teemat ohjaavat keskustelua ja vapauttavat tutkittavat tuomaan mielipidettään kuuluviin. (Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011)

Saatu empiirinen aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Kuten aiemmin mainitsin, tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja löytää tekijöitä yritysasiakkaiden luokittelusta sekä pyrkiä kuvamaan vakuutusyhtiöiden tapaa luokitella yritysasiakkaita. Tämän tavan kuvailun tai toiminnan kuvailemisen johdosta tutkimusote on etnografinen. Etnografisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan yhteisön toimintaa (Hirsjärvi & Hurme 2011).

Tutkimuksen teoreettinen aineisto on hankittu kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista sekä tutkimuksista Emerald, EBSCO, ORO ja Scopus -tietokannoista etsimällä aihealueeseen liittyvillä hakusanoilla.

## **1.5 Aikaisemmat tutkimukset**

Suoranaisesti yritysasiakkaiden luokittelusta ei tutkimuksia löydy, mutta ohessa on muutama henkilöasiakkaiden luokittelua sivuava tutkimus. Näiden avulla pääsee käsiksi aiheeseen ja erityisesti aiheen monimutkaisuuteen. Näiden tutkimusten myötä korostuu aiheen nykytila.

Tutkimukset painottavat elinkaariajattelua asiakkuuden arvon määrittelemisessä, tarpeiden vaikutusta asiakkaan pysyvyyteen, elämäntyylianalyysin ja elinkaariajattelun käyttöä ristiin- ja lisämyyntimahdollisuuksia etsittäessä. Lisäksi tiivistetään asiakassuhteiden johtamisen (CRM) strategioiden ja -järjestelmien nykytilaa vakuutusosalalla. Ensimmäisessä tutkimuksessa Bas Donkers, Peter C. Verhoef & Martin G. De Jong (2007) käsittelevät asiakkuuden koko elinkaaren arvon mallintamista, toisessa Steven Cooleyn (2002) tarkoituksena oli tähdentää asiakkaiden tarpeiden merkitystä yhtiöiden tavoitellessa asiakkuuksien pysyvyyttä, kolmannessa Jake Ansell, Tina Harrison & Tom Archibald (2007) tutkivat elämäntyylisegmentoinnin ja elämäntyylianalyysin tehokasta käyttöä ristiinmyyntimahdollisuuksia tutkittaessa sekä neljännessä tutkimuksessa Mercy S. Samuel ja Pallavi Mittal (2011) tutkivat asiakassuhteiden johtamisen strategioita ja järjestelmiä vakuutusyhtiöissä. Näiden tutkimusten kautta on tärkeää havaita asiakkuuden arvon merkitys, pysyvyyden merkitys, lisä- ja ristiinmyynti ja CRM-järjestelmien nykytila vakuutusosalalla.

Donkers ym. (2007) tutkivat CLV:n (Customer Lifetime Value), eli asiakkuuden koko elinkaaren arvon mallinnusta ja erityisesti mallien soveltuvuutta vakuutusosalalla asiakkuuksien segmentointiin. Heidän mukaansa 2000-luvulla huomio asiakkuuden koko elinkaaren arvon ajatteluun on lisääntynyt ja erityisesti siihen voivatko yritykset tuottaa riittävää arviota asiakaskantansa asiakkuuksien koko elinkaaren arvosta. Näiden arvioiden perusteella yritykset voivat paremmin kohdentaa investointinsa kannattaviin asiakkuussegmentteihinsä. Donkers ym. (2007) mainitsee, että CLV on määritelty yrityksen asiakaskannasta tehtävien arvioiden perusteella ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä ja asiakkuuksien kannattavuutta koko elinkaaren aikana. Heidän tutkimuksensa kohteena on vakuutusala, jossa asiakkaan käyttäytyminen voi olla erityisen monimutkaista, mutta myös moniulotteista. He mainitsevat, että pelkästään asiakkuuden pysyvyys ei vaikuta asiakkuuden koko elinkaaren arvoon, vaan myös ristiinmyynti ja palvelun käyttö ovat tärkeitä komponentteja CLV:tä arvioitaessa. Donkers ym. (2007) arvioivat tutkitun tiedon valossa käytössä olevia malleja kahdesta näkökulmasta; asiakassuhteen tason mallien ja yksittäisen palvelun tason mallien näkökulmasta. He mainitsevat asiakassuhteen tason mallien keskittyvän asiakkuuden pysyvyyteen ja asiakkuuden tuottavuuteen kaikissa palvelutasoissa. Palvelutason mallit taas ottavat yksittäisen palvelun näkökulman, jossa palveluiden ristiinmyynti vaikuttaa asiakkuuden kokonaisarvoon.

Donkers ym. (2007) keräsivät tutkimuksensa empiiriseen osioon kuuden vuoden aikana (vuosien 1998 - 2003 aikana) 30 000 asiakkaan tiedot hollantilaiselta vakuutusyhtiöltä. Tiedot olivat: asiakaskohtaisesti ostetut vakuutukset, vakuutusten irtisanomistiedot, asiakassuhteen alkupäivämäärä, ja mahdolliset kanta-asiakkuustiedot. Näiden lisäksi vakuutusyhtiön aktuaari-toimi toimitti jokaisen vakuutuksen marginaalitiedot asiakkuuden koko elinkaaren arvon laskentaa varten. Tutkimuksessa he arvioivat kerätyn datan välityksellä olemassa olevien mallien soveltuvuutta CLV:n laskentaan. Segmentointia varten he havaitsivat yksinkertaisimpien mallien toimivan parhaiten. Tuloksissaan he toteavat myös, että keskittyminen pelkästään asiakkuuden pysyvyyteen ei arvioi asiakkuuksien koko elinkaaren arvoa riittävästi, johtuen pääsääntöisesti näiden mallien kyvyttömyydestä ottaa huomioon ristiinmyyntiä, jota tutkimuksen kohteena oleva vakuutusyhtiö tekee. Donkers ym. (2007) suosittelevat CLV:n laskennan hyötykäyttöä asiakkuuksien luokittelussa. Heidän mukaansa tämän avulla yhtiöt voivat tehokkaammin kohdentaa sekä markkinoinnilliset että asiakashoidolliset toimenpiteensä paremmin jaettua asiakkuutensa segmentteihin asiakkuuksien ennakoitun elinkaaren arvon perusteella. Yhtiölle pidemmällä aikavälillä arvokkaimmille asiakkuuksille voidaan räätälöidä tuote- ja palvelukonsepteja paremmin ja he voivat valita haluamansa palvelukanavan. Alhaisemman arvon asiakkuuksia tulee heidän mukaansa ohjata alhaisempien kustannusten kanaviin, kuten internetiin, ja itsepalveluun.

Journal of Consumer Marketing lehdessä vuonna 2002 (vol. 19 no. 7) julkaistussa artikkelissa Steven Cooley analysoi Yhdysvaltojen Illinoisin alueen henkivakuutusyhtiön asiakkuuslojaalisuutta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tähdentää asiakkaiden tarpeiden merkitystä yhtiöiden tavoittellessa asiakkuuksien pysyvyyttä. Tarkoituksena oli saada syvällisempää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista segmentoinnin avulla. Heidän kohteenaan olivat Blue Cross and Blue Shields of Illinois -niminen terveystalvveluita ja -tuotteita tuottava vakuutusyhtiö ja sen asiakkaat. Ensimmäisessä otoksessaan Steven Cooley havaitsi, että asiakastyytyväisyys ei ole tae asiakasuskollisuudesta. Hänen mukaansa asiakkaat saattoivat olla tyytyväisiä ja sitoutuneita vakuutusyhtiöönsä, mutta mikäli kokivat työnantajansa tarjoaman terveystalvveluksen palvelun kontribuution huonoksi verrattuna kilpaileviin tarjouksiin, saattoi tämä vaikuttaa huomattavasti asiakkaan lojaalisuuteen vakuutusyhtiötä kohtaan. Steven Cooley käytti kaksivaiheista segmentointiprosessia, jossa ensimmäisessä vaiheessa asiakkuudet jaettiin segmentteihin heidän asenteellisen lojaalisuutensa perusteella (suosittelevuus ja todennäköisyys yhtiön

vaihtamiselle). Valitulle kohderyhmälle tehtiin toinen segmentointi demografisten tekijöiden, sosioekonomisen statuksen ja itseraportoidun terveystilanteen perusteella. Tämän tutkimuksen perusteella he muuttivat kyseisen yhtiön asiakkuuksien segmentointia ja hoitomalleja mm. parantamalla informaatiota sekä yhteydenpitoa asiakkaisiin. Tuloksissa Cooley toteaa perinteisten manageriaalistien segmentointistrategioiden olevan hyödyllisiä kohdennettaessa toimia tietyille asiakasryhmille parhaan molemminpuolisen hyödyn aikaan saamiseksi.

Marketing, Intelligence & Planning -lehdessä (Vol. 25, No.4) vuonna 2007 julkaistussa artikkelissa ”Identifying Cross-selling opportunities using lifestyle segmentation and survival analysis” Jake Ansell, Tina Harrison ja Tom Archibald tutkivat elämäntyylisegmentoinnin ja elämäntyylianalyysin (survival analysis) tehokasta käyttöä tunnistessa ristiinmyynti mahdollisuuksia. Tutkimuksen empiirinen osuus käsitti 10 979 asiakkaan otoksen kansainvälisen vakuutusyhtiön asiakkaita Isossa-Britanniassa. Artikkelin kirjoittajien mukaan vakuutusyhtiöt ovat alkaneet etsiä keinoja lujittaa asiakassuhteitaan ja mainitsevat yhtenä käytettynä keinoja ristiinmyynnin ja lisämyynnin. Ristiinmyynnissä Ansell yms. (2007) mukaan olemassa olevalle asiakkaalle myydään muuntyyppisiä tuotteita kuin mitä hänellä on. Lisämyynnissä asiakas houkutellaan ostamaan olemassa olevan tuotteen parannettuja versioita, lisäturvia tai lisäpalveluita. Käytettyä analyysimenetelmää, elämäntyylianalyysiä, Ansell ym. (2007) kuvaavat joukoksi tilastollisia analyysitekniikoita, jossa määritellään valikoitujen muuttujien (kuten asiakkaan tuntomerkit) määrällistä vaikutusta tietyllä hetkellä tiettyyn tapahtumaan (esimerkiksi asiakkaan jatko-ostos). Tätä elämäntyylianalyysimenetelmää on käytetty paljon muun muassa lääketieteessä (Collet, D.1994. Modelling survival data in medical research, Chapman and Hall.Lontoo). Tutkimuksen mukaan muusta kulutuspalveluista poiketen vakuutusten ja finanssipalveluiden ostotapahtumien väli on pitkä ja voi vaihdella asiakkaiden elämänvaiheiden mukaan. Tässä valossa ajateltuna on olennaista pitää jatkuvaa suhdetta asiakkaisiin, sillä ristiinmyynti tai lisämyynti jo olemassa olevalla asiakkaalla on huomattavasti halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Niin ikään tutkimuksen mukaan elämäntyylianalyysi on erittäin hyödyllinen analyysimenetelmä kuvamaan asiakaskannan segmenttien todennäköisyyttä lisäostokselle ja todennäköistä aikaväliä, jolloin lisäostos todennäköisesti tapahtuu.

Viimeisessä tutkimuksessa Dr. Mercy S. Samuel ja Prof. Pallavi Mittal olivat julkaisseet vuonna 2011 Synergy lehdessä (Vol. 9, No. 1) artikkelin tutkimuksestaan otsikolla ”CRM

strategies: an underlying market based strategy for insurers. A Qualitative study”. Kirjoittajien mukaan vakuutusyhtiöt ympäri maailman ovat satsanneet huomattavia summia uusiakseen ja modernisoidakseen asiakkuudenhallintajärjestelmiään. Tästä huolimatta Samuel & Mittal toteavat suurien yhtiöiden olevan tuote- ja prosessilähtöisiä sen sijaan että kohdentaisivat strategiansa asiakkuuksien hallintaan. Kirjoittajien mukaan vakuutusyhtiön asiakaskanta on yhtiön tärkein omaisuuserä ja voimavara. Samuel & Mittal kirjoittavat, että asiakasportfolion ollessa heterogeeninen, huomioi se tarpeet ja arvot jonka se tuottaa jokaiselle asiakkaalle. Tämän takia kirjoittajien mukaan menestyvän vakuutusyhtiön asiakkuuksien hallintapolitiikan tulee suuntautua kohti:

- Suurempaa yksittäisen asiakkuuden arvoa lisä- ja ristiinmyynnillä
- Pyrkimystä pitää kiinni kaikista kannattavimmat asiakkaansa preemioiden eli marginaalien ja personoitujen palveluiden avulla
- Erottavat alhaisen kannattavuuden asiakkuudet yhtiöstä mikrosegmentointistrategioiden avulla

Saavuttaakseen kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan vakuutusyhtiön tulee huomioida neljä vaihetta: 1) tunnista asiakkuudet, 2) luokittele asiakkuudet, 3) luo kommunikaatioyhteys heihin ja 4) personoi palvelutarjonta. Tutkimusta varten Samuel & Mittal valitsivat Intian kehittyviltä vakuutusmarkkinoilta viisi siellä toimivaa vakuutusyhtiötä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vakuutusalan nykyinen teknologinen taso, tunnistaa käytössä olevien analyyttisten CRM (Customer relationship management) järjestelmien taso ja yhteensopivuus vakuutusyhtiöiden kesken sekä pyrkiä tunnistamaan yhtiön ja asiakkaan väliset kosketuspinnat, jotta CRM järjestelmään tuotettaisiin tietoa asiakkaista jatkuvalla tavalla. Viidestä vakuutusyhtiöstä valittiin kuusi henkilöä haastatteluun jokaisesta yhtiöstä ja jokaiselle tehtiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimuksen tuloksena havaittiin suuri ero CRM järjestelmien käytön ja niitä varten suunnitellun vision välillä. Järjestelmien, erityisesti analyyttisiä CRM järjestelmiä ei hyödynnetty maksimaalisesti.

## 1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa on johdanto tutkielman aiheeseen, tutkielman tavoitteet, tehdyt rajaukset ja valitut tutkimusmenetelmät. Tutkielman aineisto on esiteltynä tarkemmin luvussa viisi, josta alkaa tutkielman empiirinen osio.

Luvut kaksi, kolme ja neljä muodostavat tutkielman teoriaosuuden. Luvussa kaksi esitellään tutkielman kannalta olennainen asiakassuhteiden johtamisen (CRM, Customer Relationship Management) teoria. Toisessa luvussa käydään läpi asiakassuhteiden johtamista erityisesti vakuutusalan näkökulmasta sekä sen mahdollista tulevaisuutta. Tulevaisuuden asiakassuhteiden johtamista on myös toisen luvun viimeinen osio, joka koskee ennakoivaa mallintamista (predictive modelling). Tämä on myös tutkielman kannalta olennainen teoria. Kolmannessa luvussa käydään läpi asiakasta ja asiakkuutta käsitteenä sekä asiakkuuden arvon määrittelyn taustaa. Tämä olennaiselta osin auttaa ymmärtämään asiakasluokittelua ja sitä haastetta, jonka vakuutusyhtiöt kohtaavat asiakkaita luokitellessaan. Neljännessä luvussa esitellään asiakasluokittelua, asiakaskannan kehittämisen teoriaa sekä pohditaan asiakasluokittelua sekä segmentointia käsitteinä.

Viidennessä luvusta alkaa tutkielman empiirinen osio, jonka alkuun käyn läpi aineiston hankintaa sekä analysointia. Tämän jälkeen esittelen tutkielman keskeisimmät tulokset. Kuudennessa luvussa peilaan tutkielman havaintoja asetettuihin tutkimusongelmiin ja pohdin tulevaisuuden jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

### 2.1 Customer relationship managementin määrittely

Customer Relationship Management, eli suomeksi asiakassuhteiden hallinta/johtaminen on saanut alkunsa 1990-luvulla. Sitä edeltävänä käsitteenä kehitettiin asiakassuhdemarkkinointi 1980-luvulla ja käytännön sovellutuksissa 1990-luvulla. Asiakassuhdemarkkinointi määritellään kokonaisuudeksi, jolla yritys tähtää arvon tuottamiseksi asiakkaalle ja yritykselle. Tarkoituksena on luoda, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita jatkuvasti, jotta asiakkaiden sekä asiakkuuksien sekä kannattavuus että tyytyväisyys paranee. (Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2011)

Asiakassuhdemarkkinointi on osa asiakassuhteiden johtamista (CRM). Asiakassuhteiden johtaminen on koko yritystä ohjaava asiakaslähtöinen toimintatapa, jossa kerätään asiakastietoa (data), luokitellaan sekä olemassa olevat että potentiaaliset asiakkaat ryhmiin, luodaan jokaiselle asiakasluokalle tavoitteet ja strategiat, muodostetaan asiakassuhdemarkkinoinnin suunnitelma ja toteutetaan ja seurataan suunnitelmien toteutumista tulosten perusteella. Tuloksia voi olla esimerkiksi myynnin kehittyminen asiakasluokkakohtaisesti tai kuinka paljon uusia asiakkaita on saatu hankittua. Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakastietoon, sen keräämiseen ja asiakkaiden analysointiin. Yritysiasiakkaiden välisessä kaupankäynnissä asiakastiedon keräämisellä ja ylläpidolla on suuri merkitys. On vaikeaa ilman ajan tasalla olevaa asiakasrekisteriä kohdentaa palvelua, tuotteita tai markkinointia yrityksessä päättävälle henkilölle sekä ennakoida sitä kautta yrityksen tulevaa käyttäytymistä. Ajan tasalla olevasta asiakasrekisteristä voidaan tehdä poimintoja ja saada selville tarkempaa tietoa kohderyhmistä ja niiden käyttäytymisestä sekä mahdollisista muutoksista. Analyysien perusteella voidaan kehittää yrityksen tuotetarjoumaa, hinnoittelua, kampanjoita tai viestintäkanavia. (Bergström & Leppänen 2011)

Asiakassuhteiden johtaminen (CRM) perustuu edellä kuvatun mukaisesti kerättyyn tietoon olemassa olevista ja potentiaalisista asiakkaista. Asiakkaista pyritään keräämään tiedot heidän



ostokäyttäytymisestään, asiakkuuden vaiheesta, asiakkuuksien tarpeista ja arvostuksista. Tämän perusteella asiakkaat luokitellaan yrityksen strategian ja tavoitteiden perusteella yhteneväisiin luokkiin asiakaskohtaisen strategian muodostamista varten. Asiakkaita voidaan luokitella muun muassa seuraavasti: (Bergström & Leppänen 2011)

### 1. Perinteinen asiakasluokittelu

Perinteisessä asiakasluokittelussa asiakkaat luokitellaan asiakassuhteen vaiheen mukaisesti esimerkiksi:

- Potentiaalisiin asiakkaisiin.
- Satunnaisasiakkaisiin
- Kanta-asiakkaisiin
- Entisiin asiakkaisiin

Potentiaaliset asiakkaat kuuluvat yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään, mutta asiakas ei ole vielä ostanut. Satunnaisasiakkaat ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita silloin tällöin. Kanta-asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja palveluita säännöllisesti. Entiset asiakkaat ovat lopettaneet yrityksen tuotteiden ja palveluiden ostamisen. Tätä jakoa voidaan potentiaalisten asiakkaiden osalta jakaa suspekteihin ja prospekteihin. Kahden edellä mainitun erona on se, että prospektien yhteystiedot ja mahdollinen ostopotentiaali on saatu kartoitettua. Suspekteista yrityksellä ei vielä ole paljoa tietoa. Kanta-asiakkaat voidaan jakaa esimerkiksi perusasiakkaisiin ja avainasiakkuuksiin, jossa on yrityksen tärkeimmät asiakkuudet. (Bergström & Leppänen 2011)

### 2. Luokittelu ostokäyttäytymisen perusteella

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan luokitella arvioimalla esimerkiksi kanta-asiakkaiden ostokäyttäytymisten perusteella. Tämän lisäksi voidaan potentiaaliselle ryhmälle tehdä kysely- ja haastattelututkimuksia ostokäyttäytymisen selvittämiseksi. Yritysiasiakkaiden myyntimahdollisuuksia ja ostokäyttäytymistä voidaan pyrkiä arvioimaan yrityksen toimialan, liikevaihdon, henkilöstömäärän ja toimipakkojen määrän perusteella. Olemassa olevien asiakastiedon perusteella voidaan pyrkiä ennakoimaan tilastollisilla menetelmillä asiakkaiden tulevaa ostokäyttäytymistä, mikäli esimerkiksi tiedetään kanta-asiakkaiden ostoajankohta, ostotiheys,

ostomäärä ja ostokohteet. Asiakashallintajärjestelmään voidaan asettaa triggereitä laukaisemaan automaattisia toimintoja, mikäli kohderyhmän asiakas toimii ennalta määritellyllä tavalla. Automaattiset toiminnot voivat olla esimerkiksi suoramainoskirjeen tai sähköpostin lähettäminen asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2011)

### 3. Luokittelu asiakkaiden arvon ja tarpeiden perusteella

Asiakkaita voidaan luokitella asiakkuuden arvon ja asiakkaan tarpeiden perusteella. Asiakkuuden arvon muodostumiselle on useita vaihtoehtoja, mutta peruseriaatteena voidaan pitää asiakastuloista vähennettynä asiakaskustannuksilla. Asiakastulo muodostuu asiakaskohtaisesta kassavirran keskistoksesta, ostotiheydestä, asiakassuhteen kestosta ja asiakkaan suositteluarvosta. Asiakaskohtaisia kustannuksia taas ovat tuotteiden hankinta- ja valmistuskulut, asiakkaan palvelukustannukset, asiakkaan hankkimisesta muodostuneet kulut ja asiakassuhteen ylläpitokulut. (Bergström & Leppänen 2011)

Customer relationship managementin (CRM) on muuttunut ja kehittynyt paljon 1990-luvulta lähtien. Yksi CRM:n määritelmä edellä esitetyn lisäksi on, että CRM on liiketoimintalähtöinen tapa yhdistää ihmiset, prosessit ja teknologia maksimoidakseen suhteet asiakkaiden kanssa. CRM hyödyntää internetiä tarjotakseen saumatonta koordinoitua kaikkien asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien toimintojen kanssa. Internetillä tarkoitetaan kaikkia mobiilin ja langattoman teknologian tarjoamia mahdollisuuksia tehdä CRM:stä reaaliaikaista. Lisäksi tämän avulla pystytään tarjoamaan yksilöityjä ratkaisuja reaaliaikaisesti, kilpailullista ja syventävää analyysia asiakkaasta ja asiakkaan tulevasta toiminnasta sekä asiakaskohtaisesta kannattavuudesta. (Goldenberg, Barton J. 2008)

Goldenbergin (2008) mukaan customer relationship managementin avainhyötyihin kuuluu: parantunut myynti- ja markkinointi-informaatio, parantunut tuottavuus ja parantunut asiakaspalvelu. Parantunut myynti- ja markkinointi-informaatio johtuu asiakastiedon systemaattisesta keräämisestä ja hyödyntämisestä CRM järjestelmän käyttöönoton myötä. Tuottavuus paranee lyhentyneiden myyntiaikojen takia, kun on mahdollista tietää varaston tilanne reaaliaikaisesti sekä vähentyneiden kylmien myyntiprospektien myötä. Asiakaspalvelu paranee vähentyneen hallinnollisen työn myötä sekä mahdollisuudesta saada ajankohtaista tietoa asiakkaan tarpeista,

tuotteista, aikaisemmista ostoista asiakaspalvelutilanteessa. Parantunut yksilöllisempi asiakaspalvelu parantaa asiakkaan pysyvyyttä ja uskollisuutta yritystä kohtaan. Toimiva CRM koostuu ihmisten, prosessien ja teknologian saumattomasta yhdistämisestä keskenään. Tavoitteena on pystyä auttamaan asiakasta missä tahansa, milloin tahansa tai millä tavalla tahansa asiakas on yhteydessä yritykseen. (Goldenberg, Barton J. 2008)

CRM-käsite on moniulotteinen. Tommi Oksanen (2010) kertoo Customer Relationship Managementin tarkoittavan ainakin seuraavia asioita:

- CRM on käsite erilaisille järjestelmille ja toimintatavoille, joilla yritys hallitsee asiakkaitaan.
- CRM on prosessi kaikkien asiakaskohtaamisten hallintaan. Asiakaskohtaamisilla tarkoitetaan esimerkiksi markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua.
- CRM on tapa tunnistaa, hankkia ja kiinni pitää asiakkaita.
- CRM on tietojärjestelmä, jolla johdetaan, suunnitellaan ja aikataulutetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.
- CRM on liiketoimintastrategia maksimoimaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja asiakastytyväisyys. (Oksanen, Tommi 2010)

Steve Forte (01/2004) määrittelee Customer Relationship Managementin automatisoiduiksi horisontaalisesti integroiduiksi prosesseiksi jotka koskevat kaikkia asiakaskohtaamisen tapahtumia. Näitä tapahtumia ovat muun muassa myynti (kontaktien hallinta, tuote konfigurointi), markkinointi (kampanjahallinta, telemarkkinointi) ja asiakaspalvelu (puhelinpalvelu, kenttä). Asiakas voi halutessaan valita minkä tahansa kanavan, kuten puhelin, sähköposti, internet-sivut tai suora kanssakäyminen yhtiön edustajan kanssa. (Forte 01/2004)

## **2.2 Arvoa CRM:sta**

Rose Marie Cirale ja Kenneth S. Auman kirjoittavat National Underwriterin lisäliitteessä 05/2002, että avain asiakkaan ymmärtämisessä on keskitetyssä datavarastossa ja datan louhin-

nassa. Customer Relationship Managementin ydin on asiakkaan arvo: mitä palveluita ja tuotteita eniten arvostavat ja mitkä ovat kustannukset näiden tuottamiseksi? Mitkä asiakkaat ovat kaikista tuottavimpia vakuutusyhtiölle? Ciraule ja Auman listaavat 5 tekijää, jotka ovat CRM järjestelmien arvon tuotannon takana: (Ciraule & Auman 05/2002)

1. Tehokkaasti toimiva organisaatio. Muutos tuote- tai myyntilähtöisestä organisaatiosta aidosti asiakaslähtöiseksi vaatii onnistuneita rekrytointeja, koulutuksia, positiivista työympäristöä, selkeitä rooleja, vuorovaikutusta ja yhtiön strategisista tavoitteista johdettuja yksilökohtaisia tavoitteita. Kirjoittajat pitävät tärkeänä asiakaslähtöisessä organisaatiossa tavoitteiden pitkäjänteisyyttä ja pysyvyyttä. (Ciraule & Auman 05/2002)

2. Organisaatiotasoinen integroituminen. Artikkelin kirjoittajien mukaan yhtiön infrastruktuurin tulee tukea muutosta kohti asiakaslähtöistä organisaatiota. Organisaatiotasoinen CRM-järjestelmä vähentää vakuuttamisen kustannuksia, tukee yhtiön kannattavaa kasvua, laajentaa asiakassuhdetta kasvattamalla ostettujen tuotteiden määrää, parantaa asiakaspalvelun tuottavuutta ja pienentää kustannuksia. (Ciraule & Auman 05/2002)

3. Asiakkaan syvällinen ymmärtäminen. Ciraule & Auman pitävät olennaisena asiakkaan syvällistä ymmärtämistä. Asiakkaan toimialan tunteminen on heidän mukaansa ensimmäinen askel. Tulee tunnistaa kannattava ja kannattamaton toimiala. Asiakkaan syvällinen ymmärtäminen vaatii toimialan tunnistamisen lisäksi muiden asiakasta selittävien tekijöiden syvällistä ymmärtämistä. (Ciraule & Auman 05/2002)

4. Asiakastarjoomat. Asiakkaiden syvällinen ymmärtäminen mahdollistaa yksilöidympien tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen niin olemassa oleville kuin potentiaalisille asiakkaillekin. Yksilöidympien tuote- ja palvelutarjoamien kautta on todennäköisempää asiakkaan tarpeiden ja toiveiden parempi täyttyminen.

5. Asiakaskohtaamiset. Customer Relationship Management -järjestelmien mahdollistamien monipuolisempien asiakaskohtaamisten kautta asiakkaan kokema palvelu paranee, kun myyntimonologit vaihtuvat aitoon vuorovaikutukseen ja asiakkaan ymmärtämiseen asiakaskohtaamisessa. (Ciraule & Auman 05/2002)

Frantz & McDougal (01/2004) tuovat tutkimuksessaan esille termin pitkäaikainen asiakkuuden arvo (LTV). Tämä perustuu ajatukselle, jossa asiakkaat nähdään tuottoisana myyntitulona/liikevoittona, johtuen tuotteiden tai palvelun jatkuvasta käytöstä sekä palveluiden ja tuotteiden suosittelusta muille asiakkaille. Tuottokäyrän määrittelee missä määrin osatekijät antavat panoksensa kustannuksiin tai tuottoihin pitkällä aikavälillä. Osatekijöitä ovat kirjoittajien mukaan asiakashankintakustannukset, tuotteiden tai palveluiden marginaalit, korkeavolyymiset segmentit ja suosittelijat. Frantz & McDougal (01/2004) kertovat, että pitkäaikainen asiakkuuden arvo on huomattava, mikäli on korkeat markkinointikustannukset uuden asiakkaan hankkimiseen, kohtuulliset marginaalit myynnissä, on olemassa korkean volyymin segmenttejä ja suosittelijoita on paljon. Frantz & McDougal (01/2004) viittaavat tutkimukseen, johon osallistui 4 yritystä eri toimialoilta. Tämän tutkimuksen mukaan asiakkuuden kesto ei korreloi voittojen kanssa. Tutkimuksen empiirinen aineisto paljasti, että

1. uskollisten asiakkaiden palveleminen ei maksanut vähemmän kuin ei niin uskollisten asiakkaiden.
2. uskolliset asiakkaat eivät maksa enempää palveluista tai tuotteista kuin ei-uskolliset. Tutkimuksen mukaan useissa tapauksissa tilanne on päinvastoin.
3. uskolliset asiakkaat, joiden uskollisuus oli sekä käyttäytymisperusteista että asenneperusteista (vastakohtana pelkästään käyttäytymiseen perustuva uskollisuus) kertoivat yrityksen palveluista muille ihmisille (word-to mouth). Tutkimuksen keskeinen oivallus oli, että asiakasluokat tulisi perustua kannattavuudelle ja uskollisuudelle. Tämän jälkeen yritys valitsee uskollisuusstrategiat kullekin ryhmälle erikseen. (Frantz & McDougal 01/2004)

Johtopäätöksissään Frantz & McDougal (01/2004) toteavat, että Customer Relationship Management on kriittistä yrityksille, joilla on korkean tuoton asiakkuuksia. Ymmärtämällä ja täyttämällä näiden korkean tuoton asiakkaiden tarpeet yritys voi kasvattaa kannattavuuttaan.

Kuitenkin on huomattavaa, että CRM järjestelmät ovat kustannuksiltaan suuria investointeja ja voivat epäonnistua monista syistä. Frantz & McDougal (01/2004) mainitsevat yhdeksi syyksi esimerkiksi enemmän järjestelmiä on parempi -ajatuksen. Heidän mukaansa on tärkeää CRM järjestelmää valittaessa, että hankintaa ja järjestelmää pystytään perustelemaan taloudellisilla päätöksillä ja että järjestelmä pystytään tehokkaasti yhdistämään yrityksen muihin järjestelmiin.

Tutkijat ehdottavat CRM järjestelmää hankittaessa ensiksi tekemään volyymisegmentoinnin yrityksen olemassa oleville asiakkaille näiden tuoton perusteella. Useassa yrityksessä heidän mukaansa Pareton optimi, eli 20% asiakkaista tuottaa 80% voitoista, pitää paikkansa. Mikäli volyymisegmentoinnin perusteella yrityksestä löydetään suurta vaihtelua asiakaskohtaisessa kannattavuudessa ja asiakkaiden pysyvyydessä, on CRM -järjestelmälle olemassa taloudelliset perusteet. Seuraavassa vaiheessa Frantz & McDougal (01/2004) suosittelevat herkkyysanalyysia asiakkaiden tuoton, pysyvyydsprosentin ja kontribuutiomarginaalin perusteella. Heidän mukaansa kontribuutiomarginaalin mukaanotto on olennaista, koska useilla palvelualan yrityksillä on vaikeuksia asiakaskohtaisten kustannusten tai asiakaskohtaisen kannattavuuden laskennassa tarjotun palvelun laajuudesta johtuen. Herkkyysanalyysi paljastaa CRM järjestelmän taloudellisen kannattavuuden yritykselle. Seuraavassa vaiheessa CRM -järjestelmän käyttöönoton tulee saada mahdollisimman laaja-alainen hyväksyntä yrityksessä. Tutkijat suosittelevat sisäisen tutkimuksen tekemistä halukkuuksien ja esteiden selvittämiseksi. (Frantz & McDougal 01/2004)

Bryan Frantz & Gordon McDougal arvioivat Services Marketing Quaterly (vol 26 01/2004) lehdessä julkaistussa artikkelissaan tekemästään tutkimuksesta tekijöitä, jotka vaikuttavat CRM järjestelmän hankintaan ja tekijöitä joiden avulla parantaa päätöksentekoa CRM-järjestelmän hankinnasta. Frantz & McDougal (01/2004) mainitsevat, että ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan CRM -järjestelmän potentiaalia yrityksessä ja toisessa vaiheessa järjestelmän käyttöönottoon liittyviä asioita. Ensimmäisessä vaiheessa tutkijoiden mukaan tulee:

1. segmentoida yrityksen asiakkaat tuotto- ja kannattavuusanalyysin perusteella
2. arvioida jokaisen segmentin asiakkaiden pysyvyysaste
3. arvioida CRM -järjestelmän potentiaali edellä olevien tekijöiden perusteella

Frantz & McDougal (01/2004) mainitsevat, että CRM -järjestelmän sopivuus yritykselle riippuu yrityksen tilanteesta edellä mainittujen tekijöiden perusteella ja yrityksen henkilöiden todellisesta halukkuudesta CRM-järjestelmän täydelliseen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen yrityksessä.

## 2.3 CRM, asiakasluokittelu ja asiakasymmärrys

Christine Bailey, Paul R. Baines, Hugh Wilson ja Moira Clark julkaisivat vuonna 2009 Journal of Marketing Managementissa (Vol 25, No. 3-4) tutkimuksen asiakasymmärryksestä ja asiakasluokittelusta palvelujen markkinoinnissa. Tutkimuksesta tekee mielenkiintoisen sen vastakkainasettelu: asiakkaiden ja markkinoiden luokittelu (segmentointi) versus asiakkaan yksilöllisempi kohtelu, syvempi ymmärrys ja asiakkaan tulevaisuuden käyttäytymisen mallintaminen. Jälkimmäisen esiin tuleminen on tutkijoiden mukaan osittain johtunut CRM:n analyttisten järjestelmien kehittymisestä. Asiakkaiden tulevan käyttäytymisen mallintaminen (propensity modelling, predictive modelling) johtaa yksilökohtaisempaan palveluun ja sitä kautta parempaan myyntiin. Tutkijoiden mukaan voidaan pohtia, että mihin asiakkaiden tai markkinoiden luokittelua tarvitaan? Toisaalta vastaan argumentoidaan, että CRM:n epäonnistuminen 2000-luvun alkupuolella, johtui kokonaisvaltaisemmasta segmentointianalyysin puutteesta. Erilaisesta näkökulmasta huolimatta yhtäläisyytenä on syvällisemmän asiakasymmärryksen (customer insight) tärkeys CRM -pohjaisissa toimintaympäristöissä. (Bailey, Baines, Wilson, Clark 2009) Mielenkiintoista on teknologian tuoma tai mahdollistama henkilökohtaisempi palvelu ja kohdistetumpi markkinointi tilastollisten asiakkaan käyttäytymistä ennakoivien menetelmien esiintulon myötä. Tämä yksilökohtaisempi näkökulma on haastamassa perinteisempää asiakasluokittelu ja asiakassuhteiden johtamisen (CRM, Customer Relationship Management) käsitystä.

Bailey, Baines, Wilson & Clark (2009) toteavat loppuyhteenvedossaan, että vuonna 2006 vain kaksi viidestä heidän tutkimastaan yrityksestä hyväksikäytti ennakoivia menetelmiä perinteisten CRM-pohjaisten segmentointistrategioiden lisäksi. Yritysten tavoitteena oli tunnistaa ja ennustaa asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä, jakaa asiakkaat luokkiin tämän perusteella ja kohdentaa markkinointitoimenpiteitä näihin asiakkaisiin yksilöidymmin. Mielenkiintoista tutkijoiden löydöksessä oli se, että kaikki yritykset käyttivät tapahtumapohjaisia käynnistäjiä (triggers) asiakkaita segmentoidessaan. Yritysten mukaan nämä tuovat viisi kertaa paremmat vastausprosentit verrattuna perinteisiin markkinointilähestymistapoihin asiakkaita luokitellessa. (Bailey, Baines, Wilson, Clark 2009)

Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus loi tapahtumia, jotka mahdollistivat yrityksen

ristiinmyynnin ja alennusten lisäksi yksilöidynnän tuotevariaatiot, hinnoittelun, vuorovaikutustavan ja vuorovaikutuskanavan valinnan. Tutkijoiden mukaan tämä löydös tuki aiempaa teoriaa CRM -teknologian positiivisesta vaikutuksesta palvelun yksilöimiseen asiakkaalle. Bailey, Baines, Wilson, Clark (2009) viittaavat lähteissään muun muassa Peppers D. & Rogers M *The one to one future* (1993) ja Pine II, B.J., Peppers D., & Rogers M. *Do You want to keep your customers Forever?* (Harvard Business review vol. 73 2004) löydöksiin. Yritysten tulee luoda yhtenevä ymmärrys asiakkaasta, kuinka sitä hyödynnetään ja kuinka se otetaan huomioon luokittelussa ja CRM:ssa. Segmentointi on edelleenkin olennainen tekijä markkinointia suunnitellessa, mutta suuren asiakastiedon omaavien yritysten tulisi yhä enemmän kehittää ja hyödyntää ennakoivan mallintamisen menetelmiä asiakkaita luokitellessa. Tämä mahdollistaa asiakasluokkien optimoinnin yhdessä CRM-järjestelmien kanssa, joille voidaan tuotteita ja palveluita kohdentaa ja palvella asiakkaita yhä yksilöidymmin. Yksilöidympi palvelu taas luo laukaisevia tapahtumia, jonka jälkeen pystytään paremmin yksilöimään hinnoittelua, tuotteita, vuorovaikutustapaa sekä -kanavaa asiakkaalle. Tämä viime kädessä luo arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. (Bailey, Baines, Wilson, Clark 2009)

Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham ja David Bejou julkaisivat vuonna 2008 tutkimuksen koskien asiakaskeskeisten markkinointistrategioiden roolista suhdemarkkinoinnissa. Heidän mukaansa asiakaskeskeisten strategioiden, kuten CRM, keskeinen tavoite on pyrkiä paremmin ymmärtämään asiakasta. Tätä saatua tietoa hyödynnetään asiakaskohtaamisissa, joka teorian mukaan johtaa asiakashallinnan tehokkuuden paranemiseen ja lopulta yrityksen parempaan tulokseen. Olennainen osa on saada 360 asteen näkymä asiakkaasta. Asiakastieto kerätään eri kanavien kautta asiakaskohtaamisista. Aksoy, Keiningham&Bejou viittaavat tutkimuksessaan aiempiin tutkimuksiin ja artikkeleihin (mm. Rigby, Reichheld and Schefter, 2002, Wedel and Kamakura, 1998), joissa avattiin syitä CRM järjestelmien 2000-luvun vaihteen ongelmiin. Näiden tutkimusten mukaan olennaista on luoda hyvä asiakassegmentointistrategia ennen CRM:n käyttöönottoa, jotta vältetään ongelmilta. Olennaista on tunnistaa asiakasluokat ja jakaa asiakkaat niihin tehokkaan segmentoinnin avulla ennen CRM strategian luontia ja käyttöön ottoa. (Aksoy, Keiningham&Bejou 2008)

Askoy, Keiningham&Bejou (2008) mainitsevat CRM:n tavoitteiksi:



1. Asiakashankintakustannusten vähentäminen ja asiakaspysyvyyden paraneminen. Oletuksena on, että parantunut asiakaspysyvyys johtaa parantuneeseen tulokseen ja osakkeen arvoon. (Aksoy, Keiningham&Bejou 2008)

2. Asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden paraneminen. Parantunut asiakastyytyväisyys johtaa tutkijoiden mukaan parantuneeseen kassavirtaan volatilitietin pienentyessä. Askoy, Keiningham&Bejou (2008) mukaan lukuisat empiiriset tutkimukset tukevat asiakastyytyväisyyden ja osakkeenomistajien arvon välistä yhteyttä.

3. Kannattavien ja ei-kannattavien asiakkaiden tunnistaminen. Tutkijat luokittelevat asiakkaat kolmeen ryhmään: kannattavat, kriittisen pisteen asiakkaat, ei -kannattavat asiakkaat. Artikkelin kirjoittajat viittaavat tutkimukseen, jossa todettiin parhaan 20% tuottavan 150–300% tuottoista, 60–70% asiakkaista on juuri kriittisessä pisteessä ja 10–20% vähentävät tuottoja 50- 200% kokonaistuotoista. Toisin sanoen 80% yrityksen asiakkaista ei tuota hyväksyttävää voittoa yritykselle. (Aksoy, Keiningham&Bejou 2008)

4. Lisä- ja ristiinmyyntimahdollisuuksien tunnistaminen. Lisä- ja ristiinmyyntipaikkoja tulee tunnistaa asiakkaan ostohistorian perusteella. Erityisesti tulee tarkkailla ostojen rytmiä myös muissa tuoteryhmissä ristiinmyyntipaikkojen tunnistamiseksi. Tehokkaat ristiinmyyntiyritykset kehittävät Askoy, Keiningham&Bejou (2008) mukaan asiakasarvoa.

5. Kustannusten pieneneminen alhaisen vastausprosentin tilanteissa. Tämä liittyy oletukseen, jossa tehokkaiden ennakoivien mallien avulla pystytään muodostamaan todennäköisyyksiä asiakkaan vastauksesta johonkin tarjoukseen. Aksoy, Keiningham&Bejou (2008) viittaavat tutkimukseen, jossa ennakoivan mallintamisen keinoilla pystyttiin valitsemaan paremmin asiakkaat ja näiden vastausprosentti annettuun tarjoukseen oli selkeästi parempi kuin ennakoivaa mallintamista ei ollut käytetty.

Askoy, Keiningham&Bejou (2008) toteavat lopuksi, että asiakaskeskeisyyden tulisi olla jokaisen yrityksen tavoitetilä. Tämän onnistuminen riippuu asiakaskeskeisyysfilosofian käyttöönotosta koko yrityksen tasolla ja kyvystä luoda tarkka yritystasoinen asiakastietokanta. He mainitsevat näiden olevan olennaisia asioita, jotta pystytään tekemään asiakasluokitteluja, sekä

käyttämään ennustavia algoritmeja asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämiseksi ja kohdenne-  
tumpien tarjousten luomiseksi. Lisäksi asiakaskeskeisyys pienentää kustannuksia ja luo ristiin-  
ja lisämyyntipaikkoja. (Aksoy, Keiningham&Bejou 2008)

## 2.4 CRM vakuutuslalla

Ara C. Trembly julkaisi artikkelin National Underwriterissa 09/2007 koskien Customer Rela-  
tionship Managementin nykytilaa ja historiaa vuosituhannen alusta. Artikkelin kirjoittajan  
mukaan CRM terminä koki inflaation vakuutuslalla lukuisten huonojen käyttöönottojen  
jälkeen. Useat vakuutusyhtiöt ottivat liian suuria CRM järjestelmähankkeita ilman selkeitä  
liiketoiminnallista strategiaa ja useissa tapauksissa päinvastoin. Järjestelmä johti ja loi  
strategiaa. Nykyään Customer Relationship Management on enemmän strategiavetoista ja  
vahvemmin sidoksissa teknologiaan kuin aiemmin. Vakuutusyhtiöt nykyään tietävät mitä  
ostavat ostaessaan järjestelmiä tai tuotteita tukemaan asiakashallintaa. Tämä Tremblyn  
(09/2007) mukaan on johtanut pienempien järjestelmäkokonaisuuksien ostamiseen. Niin ikään  
CRM termin fokus on vaihtunut enemmänkin Customer Experience Managementiksi, jossa  
päähuomio on asiakkaassa ja millä tavalla asiakas kokee vakuuttamisprosessin. Aiemmin  
huomio oli enemmän prosessissa itsessään asiakkaan kokemuksen sijaan. Tämän lisäksi  
nykyään tähdennetään asiakastiedon, eli datan, laatua. Trembly (09/2007) tähdentää lisäksi että  
nykyään CRM nähdään jakeluhallintana, asiakaspalveluna palvelukeskusten kautta,  
markkinointia ja analysointia, oivalluksia ja datan hallintaa. Jakeluhallinta liittyy uusien  
markkinoiden etsimiseen ja monikanavamallien ottamiseksi osaksi jokapäiväistä elämää.

Forte (01/2004) tähdentää useiden vakuutusyhtiöiden epäonnistuneen CRM järjestelmien  
käyttöönotossa monesti ylisuurien harhakuvitelmien järjestelmän tuomasta liikevoiton lisäyk-  
sestä. Kirjoittajan mukaan on olennaista ymmärtää Customer Relationship Managementin ydin;  
oman liiketoiminnan hallinta asiakkaan elinkaaren mukaan. Hän yhteen vetää kolme olennaista  
asiaa:

- Asiakkaan elinkaari. Elinkaaren vaiheet ovat ETFS (Engage, Transact, Fulfill,  
Service).

- Liiketoimintaprosessien, kuten myynti, palvelu, markkinointi ja jakelukanavat, tukeminen.
- CRM ekosysteemi mahdollistaa liiketoimintaprosessit. CRM ekosysteeminen tulee yhdistää operatiiviset teknologiat (vaihdantaperusteisten liiketoimintaprosessien hallinta) ja analyyttiset teknologiat (data pohjainen toiminnan hallinta). Forte (01/2004) täsmentää CRM:n olevan asiakastiedon, automatisoidun markkinoinnin, myynnin leadien ja palvelun keskittymä, joka mahdollistaa 360 asteen näkymän asiakkaaseen. Tämä aikaansaa enemmän myynnin mahdollisuuksia, asiakastyytyvää ja asiakaspysyvyyttä. (Forte 01/2004)

National Underwriterin 01/2001 artikkelin mukaan vakuutustoimiala on jäljessä muita toimialoja CRM:n (Customer Relationship Management) ohjelmistojen käytössä asiakastiedon hyödyntämisessä. Yhtenä syynä artikkelin kirjoittaja Catherine Arnold mainitsee monimutkaisen organisaatorakenteen. Arnoldin (2001) haastatteleminen asiantuntijoiden mukaan Customer Relationship Managementin focus on asiakaskannattavuudessa, kannattavien asiakassuhteiden rakentamisessa ja olemassa olevien kannattavien asiakkaiden pysyvyydessä. Erityisesti kannattavuuden ymmärtäminen avaa kirjoittajan mukaan ymmärtämään ja löytämään ne asiakkaat, joiden poistumasta kannattaa olla huolissaan. Kehittyvät CRM järjestelmät avaavat enemmän myös löytämään ne asiakkaat, jotka eivät vielä ole kannattavia, mutta jotka voivat olla tulevaisuudessa. Näiden tulevaisuuden potentiaalisten kannattavien asiakkaiden löytäminen on tärkeää. Useiden vakuutusyhtiöiden CRM strategia nojaa asiakastiedon keräämiseen, jotta asiakaspalvelurajapinnassa työskentelevät voivat hyödyntää tätä tietoa asiakaspalvelutilanteessa hyvin rajatulla data miningilla. Ongelma useilla vakuutusyhtiöillä on kirjoittajan mukaan, että CRM järjestelmät eivät ole kytkettyinä esimerkiksi rating järjestelmiin ja myyntijärjestelmiin. Tämä aiheuttaa moninkertaista työtä, kun asiakkaat yhdistetään puhelinasiakaspalvelusta suoraan myyntiin, jossa tehdään samat kysymykset asiakkaalle uudestaan.

## 2.5 CRM strategiat vakuutuslalla

National Underwriterin 07/2001 artikkelin kirjoittajan Rodney Sowalskien mukaan CRM, eli Customer Relationship Management on ydinstrategia hallinnoimaan ja optimoimaan kaikkia asiakasintegraatioita koko organisaatiossa. Hän määrittelee se strategiaksi, jonka mahdollistaa teknologia. Sen tavoitteena on tuottaa saumaton asiakaskohtaamisten koordinointi ja integraatio varsinaisissa asiakaskohtaamisissa ja taustajärjestelmissä. Sowalskie määrittelee CRM strategian välttämättömyyksi:

**1. CRM:ia ohjaavat ajurit.** Toimiakseen digitaalisessa ajassa vakuutusyhtiöitä ohjaavat useat ajurit, jotka tekevät CRM:sta välttämättömän. Sowalskie tiivistää ne kolmeen kategoriaan: asiakkaiden aiempaa vahvempi rooli, lisääntynyt kilpailu ja internet sekä e-business. Asiakkaiden vahvempi rooli tulee lisääntyneen informaation saatavuuden kautta, uusien teknologisten mahdollisuuksien kautta lisääntyneenä valinnan varana ja sääntelyiden purkamisena. Nämä vaikeuttaa asiakassuhteiden hallintaa vakuutusyhtiöissä. Lisääntynyt kilpailu johtuu globalisoitumisesta, yhtiöiden yhteenliittymistä, uusista yrityksistä toimialalla sekä finanssialan sääntelyn purkamisesta. Viimeisimmästä on esimerkkinä muiden finanssialan yritysten tarjoamat vakuutustuotteet, jotka mahdollistavat näille yrityksille laajemman tuotevalikoiman asiakkaille tarjottavaksi. Internet ja e-business on tuonut toimialalle uuden jakelukanavan, joka kilpailee perinteisten jakelukanavien, kuten konttorien, kanssa. (Sowalskie 2001)

**2. Organisoidu oikein CRM:ia varten.** Sowalskien mukaan onnistuneeseen CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyy olennaisena osana vakuutusyhtiöiden asennemuutos. Vakuutusyhtiöiden tulisi siirtyä tuotokeskeisestä ajattelutavasta aidosti asiakaslähtöiseksi organisaatioksi. Tämän lisäksi Sowalskie suosittelee massamarkkinoinnista siirtymisen kohti massapersonointia mahdollistaakseen yksilökohtaisemmat tuotteet. Tähän tarve tulee asiakaskokemusten kautta eri asiakaskohtaamisissa, joissa kerätään muun muassa tietoa asiakkaan elinkaaren vaiheesta. Kirjoittaja mainitsee asiakaskokemuksen olevan avaintekijä kannattavien asiakkaiden pitämiseen tuottamalla säännönmukaista, personoitua palvelua ja tuotteita palvelukanavasta riippumatta. Näiden tekijöiden seuranta ja mittaaminen on yhtäläillä tärkeää. Tulee luoda asiakaskeskeisiä mittareita säännönmukaisesti raportoituna, jotta tiedetään etevän kohti asetettuja

tavoitteita suunnitellun asiakaslähtöisen strategian avulla. (Sowalskie 2001)

**3. CRM teknologian vaatimukset.** Sowalskie mainitsee artikkelissaan, että vakuutusyhtiöiden tulee ottaa tulevaisuuden teknologiset vaatimukset huomioon CRM järjestelmää valitessaan. Vakuutusyhtiöiden tulee pystyä luomaan monikanavaisia palvelumalleja tukevia järjestelmiä, jotka mahdollistavat faksien, puhelinten, sähköpostien, IVR (Interactive voice response) -valikot, puheentunnistukset, internetin takaisinsoitto toiminnallisuudet sekä live chatit. Näiden kaikkien järjestelmien kautta tuleva tieto asiakkaasta ja asiakkaan kokemuksista tulee kerätä data varastoihin, joita voidaan hyväksikäyttää data miningin avulla esimerkiksi asiakasluokitteluun sekä ennakoivaan mallintamiseen asiakkaan tulevan käyttäytymisen ennustamiseksi. (Sowalskie 2001)

**4. Ymmärrä partnereiden arvo.** Vakuutusalan lisääntynyt kilpailu syö vakuutusyhtiöiden markkinaosuutta ja vakuutusyhtiöt ovat alkaneet etsimään strategisia liittoumia kilpailullisen edun säilyttämiseen. (Sowalskie 2001)

**5. Ymmärrä CRM todelliset mahdollisuudet.** Sowalskien mukaan asiakaskeskeisyys parantaa vakuutusyhtiöiden tulosta, kannattavuutta, työntekijöiden tuottavuutta ja osakkeenomistajien arvoa. Customer Relationship Management -järjestelmät parantavat suoraan ja epäsuorasti tehokkuutta, tuotteiden lanseerausnopeutta, palveluiden laatua ja tehokkuutta. (Sowalskie 2001)

Mercy S. Samuel ja Pallavi Mittal julkaisivat Synergy -lehdessä (01/2011) artikkelin laadullisesta tutkimuksesta CRM:n markkinaperusteisesta strategiasta vakuutusyhtiöiden perusteena. Tutkijat kuvaavat hyvin vakuutustoimialan haasteita asiakaskohtaisesta strategiastaan ja toiminnastaan. Haasteellista on asiakaskontaktien vähyys verrattuna muihin finanssitoimialan toimijoihin. Kärjistetysti voidaan puhua todellisesta vuorovaikutuksesta vain sillä hetkellä kun vakuutus myydään asiakkaalle. Muuna aikana vuorovaikutus tapahtuu lähinnä vakuutusmaksujen ja uuden vakuutuskirjan toimittamisena. Samuel & Mittal (01/2011) mukaan kyseessä on enemmänkin asiakastransaktioiden johtamisesta asiakassuhdejohtamisen sijaan (Customer transaction management vs. Customer relationship management). Olennaista vakuutusyhtiöille onkin luoda enemmän kohtaamisia asiakkaan kanssa tämän arjessa. Näin saadaan arvokasta

tietoa asiakkaan henkilökohtaisesta ja taloudellisesta tilanteestaan sekä mahdollista muutoksesta. Näihin muutoksiin on helpompi reagoida vakuutusyhtiön kun tiedetään missä elämänsä vaiheessa asiakas on. Tämä haaste nostaa Samuel & Mittal (01/2011) mukaan asiakassuhdemarkkinoinnin roolia finanssialalla. Pysyäkseen mukana asiakkaan muuttuvissa elämänsä vaiheissa vakuutusyhtiöiden tulee suuntautua kohti asiakaslähtöisiä CRM-strategioita. (Samuel & Mittal 01/2011)

Samuel & Mittal (01/2011) määrittelevät customer relationship management strategiat tietokantateknologioiden avulla muodostettaviksi pitkäaikaisiksi vuorovaikutteiksi asiakassuhteiksi avainasiakkaiden kanssa. Heidän mukaansa vakuutusyhtiöt nykyään ovat edelleenkin tuote- ja prosessikeskeisiä, asiakaskeskeisen asiakashallinnan sijaan. Nykytilannetta kuvaa hyvin asiakkaiden vaativuus. Asiakkaat odottavat yhä enemmän asiakaspalvelulta, toimistoilta, internet-palveluilta ja kaikilta vakuutusyhtiön henkilökunnalta, jotka ovat heidän kanssaan tekemisissä. Kilpaillakseen tässä ympäristössä vakuutusyhtiöiden tulee pystyä muuttamaan toimintamallejaan ja infrastruktuuriaan enemmän asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Samuel & Mittal (01/2011) mukaan kilpailun alati kiihtyessä vakuutusyhtiöiden tulee kiinnittää huomiota olemassa oleviin asiakkaisiin ja tiedostaa, että asiakaskanta on vakuutusyhtiön suurin omaisuus. Asiakasportfolion ollessa heterogeeninen tarpeiden ja asiakkaalle tuotetun arvon mukaan, tulee vakuutusyhtiön muuttaa asiakaspolitiikkaansa seuraavaan suuntaan:

1. Yksittäisen asiakkaan arvoa tulee kasvattaa lisä- ja ristiinmyynnillä.
2. Arvokkaimmat asiakkaat tulee pitää personoitujen palveluiden ja vakuutusmaksujen avulla. On hyvä varoa tarjoamasta kaikkea kaikille.
3. Tulee luokitella erikseen alhaisen tuoton asiakkaat mikrosegmentointistrategioiden avulla. Pystyäkseen tähän tulee ensiksi: tunnistaa asiakkaat, luokitella asiakkaat, luomalla vuorovaikutusyhteys asiakkaiden kanssa ja personoimalla palvelu näille asiakkaille.

TQM (Total Quality Management) lehdessä numero 21 tammikuussa 2010 julkaistiin Chun-Hsien Su:n, August Tsain ja Chu-Ling Hsun tutkimus Total customer relationship managementista. Tutkimuksen tarkoituksena on esitellä TCRM, jotta yritykset voisivat tehokkaammin

validoida CRM käyttöönottoa ja liiketoimintamahdollisuuksia koko organisaatiossa ja sen kaikissa toiminnoissa sekä henkilöstössä. Alkuun Su, Tsai & Hsu (01/2010) määrittelevät Customer Relationship Managementin (CRM) toimintojen välisiksi prosesseiksi saavuttaakseen jatkuvan dialogin asiakkaiden kanssa kaikissa kontaktipisteissä. Tavoitteena on personoida palvelu kaikista arvokkaimmille asiakkaille lisätäkseen asiakaspysyvyyttä ja markkinointitoimenpiteiden tehokkuutta. Lisäksi tutkijat viittaavat muihin määrittelyihin CRM:stä (katso esim. Ricardom 2006, Fletcher & Taplin 2001, Chen & Popovich 2003). Näiden käsitelmäärittelyiden mukaan CRM nähdään laajempänä kokonaisuutena, joka erityisesti tarkoittaa prosessien ja teknologioiden lisäksi koko organisaation asennetta ja politiikkaa asiakasta kohtaan lisätäkseen myyntiä ja arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Su, Tsai & Hsu (01/2010) viittaavat tutkimuksessaan myös M. Nykamp (2001) esittelemiin universaaleihin toimenpiteisiin, joiden tulisi ohjata kaikkia CRM toimia. Toimenpiteet ovat:

1. Asiakkaiden hankkiminen ja pitäminen
2. Asiakkaiden ymmärtäminen ja erilaistaminen/luokittelu
3. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle vuorovaikutuksen ja palvelun avulla
4. Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja muokkaaminen asiakkaan tarpeiden mukaiseksi (Su, Tsai & Hsu 01/2010)

Su, Tsai & Hsu (01/2010) mukaan TCRM pitää sisällään 1) kaikki asiakkaisiin liittyvät prosessit ja toiminnot, 2) johdon vastuunoton, 3) resurssienhallinnan, 4) tuotteen ja palvelun realisoinnin ja 5) mittaamisen, analysoinnin ja kehittämisen. Heidän mukaansa Total Quality Managementin osatekijät ja asiakaslähtöinen ajattelutapa sekä CRM:n nykymuotoinen määrittely muistuttavat läheisesti toisiaan. Tutkijat yhdistävät TQM:n ISO 9000 QMS -standardin osatekijät ja CRM:n sisällön (prosessit, metodit, resurssit, strategiat, kulttuuri yms.) yhteen luodakseen käsitteen TCRM. (Su, Tsai & Hsu 01/2010)

#### 1) Asiakasprosessit ja toiminnot

Customer relationship management yhdistää kaikki asiakaskohtaamiset tavasta riippumatta yhteneväiseksi kokonaisuudeksi ja yhteiseksi näkökulmaksi asiakkaasta. CRM on aktiivinen, osallistuva ja interaktiivinen suhde asiakkaan ja yrityksen välillä. Tavoitteena on saada kattava kuva asiakkaasta ja pyrkiä ennakoimaan sekä reagoimaan asiakkaan toiveisiin kohdennetuilla

sekä tehokkailla toimilla asiakaskohtaamisissa. CRM on organisaation kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakkaan ymmärtämiseen ja asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttamiseen. Tarkoituksena parantaa asiakashankintaa, asiakkaan pysyvyyttä, asiakkaan uskollisuutta ja asiakkaan tuottavuutta/kannattavuutta. CRM vaikuttaa asiakkaan uskollisuuteen parantamalla palvelun yksilöllisyyttä, koettua palvelun laatua, parantamalla palvelun luotettavuutta ja hallinnoimalla asiakkaita tehokkaammin. (Su, Tsai & Hsu 01/2010)

## 2) Johdon vastuunotto asiakkaasta

Johdon vastuunotto asiakkaasta käsittää Su, Tsai & Hsun (01/2010) mukaan CRM kulttuurin ja strategian. Heidän mukaansa tehokas asiakassuhteiden hallinta vaatii organisaatiokulttuurin muuttamista tuote- ja prosessilähtöisestä asiakaslähtöiseen organisaatioon. Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri on olennaista laatua ja asiakasymmärryksen luomista ja levittämistä varten sekä asiakashallintastrategioiden implementointia varten. (Su, Tsai & Hsu 01/2010)

Su, Tsai & Hsun (01/2010) mukaan CRM strategian ydin on määrittää yrityksen asiakashallinnan pitkäaikaisena tavoitteena kokonaistuottavuuden parantaminen. CRM strategia sisältää myynnin, markkinoinnin, toiminnot, asiakaspalvelun, HR:n, tutkimuksen ja kehityksen, talouden ja informaatioteknologian sekä internetin hyödyntämisen maksimoidakseen asiakasinteraktioiden tuottavuuden. CRM strategioiden avulla voidaan luoda markkinointimahdollisuuksia, lisätä asiakkuuden arvoa ja parantaa asiakastyytyvääisyyttä. Yrityksen markkinointi- ja myyntiresurssien kohdentaminen vain tietyille asiakasluokille tai enemmän tietyille asiakasluokille kuin muille tulee pohjautua huolelliseen analyysiin asiakaskannattavuudesta sekä millä tavalla eri asiakasluokat vaikuttavat markkinoinnin ja myynnin tehokkuuteen ja koko organisaation toimintaan. (Su, Tsai & Hsu 01/2010)

## 3) Resurssienhallinta

Avain resurssienhallinnassa ja koko CRM:n onnistumisessa on henkilöstössä ja sen sitoutumisessa valittuun strategiaan. Su, Tsai & Hsun (01/2010) mukaan muut resurssienhallinnan osa-alueet ovat infrastruktuuri, työympäristö, asiakastiedon hallinta ja asiakastiedon pätevyys. Tutkijat väittävät, että informaatioteknologia on koko CRM:n ydinaluetta. (Su, Tsai & Hsu 01/2010)



#### 4) Tuotteen ja palvelun realisointi

Tuotteen ja palvelun realisoinnissa viitataan tutkijoiden mukaan tuotteen ja palvelun ostotahtuman joustavuuteen, kykyyn luoda yksilöityä palvelukokemusta asiakkaalle tämän toiveiden ja odotusten mukaan. Tämä mahdollistaa pidempiaikaisen menestymisen asiakassuhteiden hallinnassa. (Su, Tsai & Hsu 01/2010)

#### 5) Mittaaminen, analysointi ja kehittäminen

Asiakasmittareita ovat asiakaspysyvyysprosentti, asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus. Su, Tsai & Hsu 01/2010 mukaan nämä ennakoivat asiakkaiden käyttäytymistä uusinta- ja lisäostoista, suosittelee asiakas tuotetta tai palvelua muille ja uskollisuutta. Storbacka (1997) suosittelee kaksiulotteista asiakasluokittelua volyymin ja asiakaskannattavuuden perusteella. Yritykset voivat muodostaa ja räätälöidä palvelukonseptinsa muodostettujen asiakasluokkien perusteella. Volyymin ja kannattavuuden perusteella voidaan niin ikään ennustaa asiakaspysyvyyttä ja kehityskohteita sekä löytää tulevaisuuden myyntipotentiaalia. (Su, Tsai & Hsu 01/2010)

## 2.6 CRM:n tulevaisuus

Christine Ingold julkaisi artikkelin National Underwriterissa 03/2002 vakuutustoimialan Customer Relationship Management järjestelmien nykytilasta. Hän mainitsee artikkelissaan toimialan muuttuneen teknologisen kehittymisen myötä ja tämän lisäten vaatimuksia vakuutus-toimialan CRM järjestelmille. Uusien järjestelmien avulla vakuutusyhtiöiden tulee pystyä tuottamaan hyvää palvelua mitä tahansa palvelukanavaa asiakas käyttää. Uudet järjestelmät mahdollistavat yksilöidymmät tuotteet ja palvelut asiakkaille samalla mahdollistaen vakuutusyhtiön tarkemman asiakasanalyysin. Reaaliaikainen informaation asiakkaan elämäntilanteen muutoksista mahdollistaa vakuutusyhtiöille suuremman asiakaskannattavuuden. Tavoitteena on mahdollistaa samanlainen palvelun laatu kaikissa kanavissa, ja siten laajentaa koko vakuutusyhtiön ymmärrystä asiakkaasta ja hänen käyttäytymisestään. (Ingold 03/2002)

Ingold lisää, että vakuutusyhtiöiden trendi on vaihtumassa asiakaskohtaamisten laadun optimoinnista kokonaisvaltaiseen koko vakuutusyhtiön kaikkien suhteiden optimointiin. Tämä uusi

näkökulma on tuonut lisähaasteita vakuutusyhtiöiden CRM järjestelmille. Niiden tulee pystyä tuottamaan kokonaisvaltaista osakkeenomistajien hallintaa (TSM, Total stakeholder management). Tässä laajennetussa näkökulmassa otetaan huomioon asiakassuhteiden hallinnan lisäksi muut sisäiset ja ulkoiset toimijat, kuten esimerkiksi työntekijät, kumppanit ja muut mahdolliset toimijat. Useilla nykyaikaisilla vakuutusyhtiöillä on monipuoliset CRM -järjestelmät käytössään, mutta ilman syvällisempää integraatiota muihin vakuutusyhtiöiden taustajärjestelmiin, jolloin puuttuu kokonaisvaltainen näkemys asiakkaasta. Tämän myötä mahdollisesti puuttuu kokonaisvaltainen näkemys koko vakuutusyhtiön suhteiden nykytilasta kannattavuukseen. Hän painottaa järjestelmien analyttisyyttä, joka mahdollistaa pelkän asiakastiedon tallentamisen lisäksi asiakaskannan analysoinnin. Tämän analysoinnin avulla voidaan paremmin ennakoida asiakkaan mahdollista tulevaa käyttäytymistä ja mahdollisesti vaikuttaa asiakkaan päätöksiin ennakkoivasti. (Ingold 03/2002)

Asiakaspysyvyys CRM:n mittarina.

Scott Echolls kirjoittaa National Underwriterin artikkelissaan 01/2003, että vakuutusyhtiöt ovat kohdistamassaan CRM strategioitaan enemmän asiakaskohtaamisiin, jotta saadaan enemmän tietoa asiakkaista. Näin ollen pystytään kehittämään tuotteita, palveluita ja ohjelmia löytämään ja pitämään kannattavia sekä pysyviä asiakkaita. Echolls (01/2003) määrittelee Customer Relationship Managementin tietoteknisten järjestelmien ja liiketoiminnallisten prosessien integraationa tasoittamaan ja levittämään yhtiön tietoja asiakkaasta. Tämän avulla mahdollistetaan asiakkaalle yksilöityjä asiakaskohtaamisia ja yhtiölle maksimoitu asiakaskohdainen kannattavuus asiakkaan koko elinkaaren aikana. Hän yksinkertaistaa asian positiivisiksi asiakaskohtaamisiksi, jotka todennäköisesti johtavat pidempiaikaiseen asiakassuhteeseen. Viime vuosien aikana vakuutustoimialalla on ollut yhä kasvava panostus CRM järjestelmiin. CRM järjestelmät ovat hyödyttämiä ilman koko yrityksen kattavaa CRM strategiaa, jolla vahvistetaan ja kehitetään asiakassuhdetta. (Echolls 01/2003)

Tulevaisuuden CRM trendeinä Goldenberg (2008) näkee CRM järjestelmätoimittajien yritys- fuusioiden ja teknologisen kehittymisen lisäksi seuraavaa:

- CRM otetaan käyttöön yhä enemmän myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.
- Mobiilit CRM sovellutukset ja reaaliaikainen CRM lisääntyvät

- Liiketoimintatiedon hallinnan analyttiset sovellutukset lisääntyvät CRM järjestelmissä. Tämä tarkoittaa muun muassa ennakoivan mallintamisen lisääntymisen CRM järjestelmissä tulevaisuudessa.
- Hakukonemarkkinointimahdollisuudet osana CRM järjestelmiä lisääntyvät. (Goldenberg, Barton J. 2008)

Liiketoimintatiedon hallinnan analyttisyyden mahdollistavien sovelluksien lisääntyminen mahdollistaa paremman ja nopeamman päätöksenteon asiakaskohtaamisissa ja yrityksen strategisissa valinnoissa. Ennakoivan mallintamisen tilastolliset menetelmät yhdessä asiakastiedon louhinnan tekniikoiden kehittymisen myötä yrityksen pystyvät paremmin ennakoimaan asiakkaan tulevaa ostokäyttäytymistä, tunnistamaan ristiinmyyntimahdollisuuksia psykograafisten ja demograafisten tekijöiden avulla sekä asiakkaan paremman profiloinnin. Tämän myötä pystytään kohdentamaan markkinointia ja viestintää asiakkaalle yksilöidymmäksi, joka parantaa sen huomioarvoa ja siihen reagointia. Ristiinmyyntimahdollisuuksien ja yksilöidynnän markkinoinnin lisäksi ennakoivaa mallintamista käytetään nykyään myös asiakkaan taloudellisen arvon ennustamiseen sekä asiakaskohtaisen kannattavuuden tunnistamiseksi. (Goldenberg, Barton J. 2008)

## 2.7 Predictive modelling

*As Niels Bohr, a Nobel Laureate in physics once said: “Prediction is very difficult, especially if it’s about the future.” (Lee & Guven 03/2012)*

Edward W. Frees (05/2013) määrittelee ennakoivan analyttisyyden tilastolliseksi analyysiksi, joka poimii informaatiota aineistosta ja hyväksi käyttää saatua informaatiota tulevaisuuden trendien sekä käyttäytymismallien selvittämiseen. Ennakoiva analyttisyys edellyttää vuorovaikutussuhteiden löytämistä kuvaavien muuttujien välillä, ennakoivien muuttujien löytämistä menneistä tapahtumista ja näiden hyväksikäyttämistä tulevaisuuden tapahtumien ennustamiseksi. Vakuutuslalla erityisesti käytetään muun muassa vakuuttamisessa, vakuutusopimusten uusimisessa, korvausten hallinnassa, tulevaisuuden korvausmenoihin varautumisessa, myynnissä ja markkinoinnissa, palkkioiden analysoinnissa, tehokkuusanalysoinnissa ja taloudellisen

tulevaisuuden ennustamisessa. (Frees 05/2013)

Predictive modelling, tai ennakoiva mallintaminen suomeksi, hyödyntää Peter Leen ja Serhat Guven (2012) mukaan historiallista dataa tunnistaaakseen ja määrittääkseen malleja sekä trendejä, joilla pyritään ennustamaan tulevaa käyttäytymistä. Esimerkkinä Lee & Guven mainitsevat kotivakuutuksen, jos asutulla alueella on taipuvaisuutta tulviin, voidaan olettaa todennäköisyyden tulville olevan suurempi tulevaisuudessa ja tämän tulisi heijastaa pyydettyyn hintaan.

Useilla kehittyneillä markkinoilla ennakoiva mallintaminen on nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus hinnan asetantaan, erityisesti henkilövakuutuksissa ja kodin vakuutuksissa, missä datan määrä on suurempi, jolloin ennustamisen todennäköisyys paranee. Saatavilla olevan ulkoisen ja sisäisen datan määrän lisääntyessä, on ennakoivasta mallintamisesta tullut tyypillistä myös yritysten vakuutuksissa. (Lee & Guven 2012) Yksi tärkeimmistä askeleista viimeksi mainitun suuntaan on ollut yleistettyjen lineaaristen mallien (GLM, Generalized Linear Models) käytäntöön ottaminen. Näiden ollessa monimuuttujamalleja pystyivät vakuuttajat katsomaan eri muuttujien vaikutusta yhtä aikaa sekä eristämään yksittäiset vaikuttavat tekijät luodessaan vakuutusten teknistä hinnoittelua. Tekniikoiden kehityttyä pystyivät vakuuttajat analysoimaan muidenkin tekijöiden, kuten asiakkaan elämäntyylin sekä muiden asiakkaan informaation vaikutusta asiakkaan vakuutuksen hintaan sekä asiakkaiden luokitteluun. Aiemmin analysoitiin yksinkertaisempien muuttujien vaikutusta, esimerkiksi iän ja maantieteellisen alueen vaikutusta korvausten suuruuteen. Nykyään ensin mainittu on viety vielä pidemmälle spesifisten optimointialgoritmien avulla pystyen tarjoamaan asiakaskohtaista yksilöityjä hinnoitteluja joissain tapauksissa vielä reaaliajassa. Vakuutusyhtiöt ovat alkaneet tämän innoittamina tutkimaan ennakoivan mallintamisen käyttämistä riskien valinnassa, petosten tutkinnassa, korvausten käsittelyssä ja asiakaspysyvyyden parantamisessa. (Lee & Guven 2012)

Lee & Guven (2012) suosittelevat seuraavia vaatimuksia ja ominaisuuksia ennakoivan mallintamisen ytimeksi:

- Selvä ja läpinäkyvä raami. Underwritereiden ja analyytikoiden tulee ymmärtää mallit
- Mahdollisuus käyttää liiketoiminnallista tietämystä prosessissa edesauttaa prosessin onnistumista
- Ei luoteta pelkästään historialliseen dataan malleja luotaessa:

- testaa trendien ennakoitavuutta ja johdonmukaisuutta ajan kanssa ja vahvistavien muuttujien kanssa
- Läpäisevätkö ratkaisut stressitestin ("Do this make sence")
- Data on soveliaista mallinnukseen kun:
  - laatu, laajuus ja määrä täyttävät tavoitteet
  - perusteena olevat prosessit on strukturoituna mallinnusta varten maksimoidakseen signaalin

Zhiwei Zu (12/2010 Messenger Newsletter) määrittelee eron ennakoivan mallintamisen (predictive modelling) ja ennakoivien mallien (predictive models) välille. Ensimmäinen tarkoittaa arvioitua epädeterminististä tai ei-satunnaista suhdetta joidenkin kyseessä olevien tulosten välillä. Esimerkkinä tällaisesta on kuolevuus ja henkilön sukupuoli tai ikä. Ennakoiva mallintaminen viittaa näin ollen tilastotieteelliseen prosessiin tai metodologiaan kerätäkseen ei-satunnaisia korrelaatioita valikoitujen tulosten välillä ja näiden mahdollisiin ennusmerkkeihin. Ennakoivaan mallintamiseen koulutetut tilastotieteilijät voivat hyödyntää ennakoivaa mallintamista luodakseen merkittäviä malleja erilaisten analyttisten toimien tekemiseen.

Zhiwei Zu (12/2010) määrittelee ennakoivat mallit taas matemaattisiksi kaavoiksi tai jakaumataulukoiiksi. Kun ennakoiva malli on luotu, voidaan sitä hyödyntää monessa eri paikassa siinä nimenomaisessa tehtävässä, johon se on alun perin tehty. Zu (12/2010) mainitsee esimerkkinä olevan kuolleisuusriskialgoritmit, joita useat konsulttiyritykset ovat muodostaneet.

Howard Mills (05/2008 Insurance Advocate) määrittelee ennakoivan mallintamisen metodiksi, jossa vakuutusenantaja tarkastelee eri ennusmerkkien keskinäisiä suhteita. Ennusmerkit ovat muuttuvia tekijöitä, jotka todennäköisesti vaikuttavat tulevaan käyttäytymiseen tai lopputulokseen. Vakuutusyhtiöt asettavat kukin omista lähtökohdistaan tekijät, joita tarkkailevat ja joiden keskinäisten suhteiden perusteella luovat mallin ennakoimaan tulevia tapahtumia tai käyttäytymisiä. Mills (05/2008) käyttää esimerkkinä autovakuutusta, jossa ennusmerkkeinä on muun muassa sukupuoli, ajokokemus, ajoneuvon tyyppi, vahinkotilasto ja ajatut kilometrit. Luodakseen ennakoivan mallin tulee vakuutusyhtiön kerätä dataa ennusmerkkejä varten, luoda tilastollinen malli ja luoda ennuste tulevaisuuden tapahtumista ennusmerkkien ja kerätyn datan

perusteella. Suurin hyöty ennakoivasta mallintamisesta saadaan vakuuttamisen ydinalueilla: underwriting, markkinointi, korvaukset ja vakuutuspetokset. Vakuuttaessaan uutta kohdetta on hyvä tietää ennakkoon luodun mallin perusteella vakuutettavan kohteen riskisyys kohdentaakseen riskiä paremmin ja luodakseen paremmin riskivastaavaa hinnoittelua. Myös muilla mainituilla vakuuttamisen ydinalueilla ennakoivalla mallintamisella on suuri hyöty. Saadaan kohdennettua mainontaa oikealle kohderyhmälle, valikoitua ja luokiteltua asiakkaat, ennustettua tulevien korvausten suuruuksia sekä kohdennettua resursseja paremmin näihin kohteisiin. Lisäksi pystytään paremmin tunnistamaan mahdolliset petolliset korvaushakemukset. (Mills 05/2008)

Ennakoivan mallintamisen huonoina puolina Mills (05/2008) näkee olennaisen ja paikkansa pitävän tiedon keräämisen sekä ylläpitämisen. Datan tulee olla koko organisaation hyödynnettävissä ja päivitettävissä, mutta tämä lisää riskiä luotujen mallien todennäköisyyksien tarkkuuksille. (Mills 05/2008)

Peter Lee ja Serhat Guyven (2012 Towers-Watson Emphasis, United States) mainitsee ennakoivan mallintamisen olevan tätä nykyä arkipäivää yksityisasiakkaiden vakuuttamisessa, johtuen data suuresta saatavilla olevasta määrästä. Datan keräämisen lisääntyttyä myös yrittäjävakuuttamisessa ennakoiva mallintaminen on nostanut suosiotaan. Olennainen kehitysvaihe on ollut yleistettyjen lineaaristen mallien käytännön sovellutuksien lisääntyminen. Näiden monimuuttujamallien myötä vakuuttajat pystyivät ennakoimaan useiden eri muuttujien yhtäaikaista vaikutusta asiakkaiden tulevaan käyttäytymiseen ja rakentaessaan vakuutustuotteiden hintaa. Tekniikan kehittymisen myötä iän ja sukupuolen lisäksi muut muuttujat oli mahdollista ottaa mallintamiseen mukaan. Muuttujat kuten asiakkaan elämäntilan vaihe ja elämäntyyli helpottivat vakuutusten lopullisten kuluttajahintojen määrittelyä ja tehostaa asiakkaiden luokittelua. Nykyään on mahdollista jopa reaaliaikaisesti räätälöidä asiakkaille yksilöityjä hintoja. Lisäksi samoja hinnoittelussa käytettyjä ennakoivan mallintamisen menetelmiä käytetään nykyään myös vakuuttamisessa, petosten tunnistamisessa ja ennakoinnissa, korvausten käsittelyssä ja asiakaspysyvyyden hallinnoimisessa. (Lee & Guven 2012)

Aiempaan verrattuna kilpailu on nykyään suurin yksittäinen tekijä edistämään ennakoivan

mallintamisen keinojen hyödyntämistä kaikessa vakuutustoiminnassa. Erityisesti hinnoitteluvirheet voivat olla kohtalokkaita. Hinnoitteluvirheiden myötä saatetaan menettää asiakkaita, tai alihinnoittelun myötä houkutellaan kannattamattomia asiakkaita. Kuitenkin hyvin kilpailluilla markkinoilla teknologian mahdollistamat asiakkaiden hallinnointimenetelmät ja ennakoivat mallit ovat vain pieni osa, jos näitä ei pystytä hyödyntämään vakuutusyhtiön johdon strategisissa päätöksissä. Mallit ja menetelmät tulee pystyä hyödyntämään käytännön toteutuksessa ja mitatussa palvelussa. Tekniikat yksin eivät tee metodia tai mallia, vaan tarvitaan tietämystä vakuutustoiminnasta sekä asiakkaiden toimialasta sekä ongelmista, jotta pystytään hyödyntämään oikeaa tekniikkaa oikeaan tilanteeseen. Ilman taustalla olevaa tietämystä, saattaa pelkästään tilastollisiin menetelmiin pohjautuva menetelmä johtaa vakuutusyhtiötä harhaan ja aikaan saada vääriä päätöksiä. (Lee & Guven 03/2012)

Perustavan laatuinen ero data miningin ja ennakoivan mallintamisen välillä on se, että ensimmäisen avulla suodatetaan olemassa oleva tietoaaineisto, jotta saadaan selville olennaiset dataa kuvaavat tekijät. Ennakoivan mallintamisen tilastollisilla tekniikoilla pyritään löytämään, määramuotoistamaan ja syntetisoimaan datasta löydettyjä riippuvuussuhteita. Esimerkkinä ensimmäisestä on luottopäätökseen vaikuttavien muuttujien löytäminen ja jälkimmäisestä on näiden muuttujien ja ennakoivan mallintamisen avulla luottomallin muodostaminen. (James Guszczka 06/2008)

Yritysvakuuttamista leimaa ennakoivan mallintamisen haasteiden näkökulmasta aineiston vähyys, vähemmän korvauksia, mutta suurempia vahinkoja, riskien heterogeenisyys, monimuotoiset tunnusluvut, datan vaikeaselkoisuus, riskivastaava hinnoittelu yleensä kaikille samalla tavalla ja vakuuttamisen subjektiivisuus. (James Guszczka 06/2008)

### **3 ASIAKKUUS**

#### **3.1 Asiakkuuden arvonmäärityksen taustaa**

Vuodesta 1970 – alkaen yritysten tasearvon ja markkina-arvon välinen suhde on muuttunut suuresti. Vuonna 1970 yrityksen markkina-arvo oli melkein luettavissa suoraan taseesta, mutta tänä päivänä tilanne on toisin. Yrityksen markkina-arvo on vakiintunut tasolle, jossa se on noin kaksi kertaa yrityksen tasearvo. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä on pääomia, joita tase ei pysty mittaamaan. Näitä pääomia sanotaan aineettomiksi pääomiksi. (Storbacka 2005) Usein puhutaan rakenteellisesta pääomasta, osaamispääomasta ja suhdepääomasta aineettoman pääoman yhteydessä, mutta viime kädessä asiakkaat tuottavat sekä aineettoman että aineellisen pääoman tuoton. (Storbacka 2005) On selvää, että markkina-arvon ollessa kaksinkertainen tai enemmänkin suhteessa yrityksen tasearvoon, tarvitsevat yrityksen omistajat ja sijoittajat tarkempia keinoja mitata aineettomia pääomia ja niiden kehittymistä. (Storbacka 2005)

Storbacka 2005 mainitsee kirjassaan, että vuoden 1994 – 2001 vallalla olleen internetbuumin aikana muiden perinteisten arvonmääritystapojen puutteiden myötä arvonmäärityksessä käytettiin liikevaihtoja, liikevaihdon kasvua ja tulevaisuuden odotuksia. Sitten kuplan puhjettua on palattu takaisin perinteisiin kassavirtapohjaisiin arvonmääritysmalleihin, mutta uutena asiana tuolloin heräsi asiakkuuksien arvon ymmärtäminen ja erilaisten asiakaskantojen arvojen tärkeyden huomioiminen. Tämän myötä asiakkuudet nähtiin yhä enemmän pääomana ja yhdysvaltalaisissa tutkijapiireissä käytettiin erityisesti asiakkuuksien koko elinkaaren arvoa (CLV, customer lifetime value). Nämä arvonmääritykset perustuivat tulevaisuuden kehittymistä koskeville odotuksille. (Storbacka 2005) Arvonmäärityksen muutoksen tai kehittymisen lisäksi Storbacka (2005) mainitsee asiakkaiden vallan kasvaneen, erityisesti yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tämä on johtunut näiden toimialojen vahvasta konsolidoitumisesta asiakkaiden lukumäärän vähenemisen takia. Yksittäisen asiakkaan osuus



nykyisestä ja potentiaalisesta liikevaihdosta on kasvanut monilla toimialoilla ja monissa yrityksissä niin suureksi, että näiden yritysten vaikutus toimittajien strategiaan on huomattava. Tällöin herää kysymys; johtavatko asiakkaat yritystä vai yritys asiakkaita? Myös kuluttajakaupassa (b2c-toimialat) teknologioiden ja jakelukanavien kehittymisen myötä kuluttajien valta on noussut. (Storbacka 2005)

Storbackan (2005) mukaan asiakkuuksiin kohdistuvat investoinnin ovat kolmas huomattava muutostekijä yrityksissä. Yritykset yhä enemmän pyrkivät suhteuttamaan kaikki investointinsa asiakkuuksiin, jolloin voidaan varmistua strategisesti tärkeiden asiakkaiden luovan kasvua ja kestävää tulevaisuutta yritykselle. Tämä investointinäkökulman esille tulo vaatii yrityksistä myös yhä enemmän pidemmän aikavälin näkökulmaa asiakkuuksiinsa, kun investoinneilla pyritään sekä hankkimaan uusia asiakkuuksia että pitämään olemassa olevat asiakkaat. Tämä pitkän aikavälin tarkastelu edellyttää yritykseltä kykyä arvioida asiakkuuksien koko elinkaaren arvoa (CLV). Tämä auttaa yrityksiä optimoimaan investointejaan kohti asiakkuuksien käynnistämistä, vakiinnuttamista että kehittämistä sekä tunnistamaan hiipuvat asiakkuudet ja toimenpiteiden tekemiseen heikompien asiakkaiden kohdalla. Uusi ajatus on että yrityksen tulee allokoida resursseja asiakashankinnan ja asiakaspysyvyyden välille asiakkuuspääoman maksimoimiseksi. (Storbacka 2005)

### **3.2 Asiakkuuden arvo**

Asiakkuus voi olla arvokas Storbackan, Sivulan ja Kaarion (2000) mukaan:

- taloudellisen tuoton mukaan (liikevaihto, kannattavuus)
- tulevilla liiketoimintamahdollisuuksilla mitattuna
- osaamisarvon tuottaminen mahdollistamalla yrityksen osallistumisen innovatiivisiin projekteihin tai vaatimalla kehittyneempiä tuotteita ja liiketoiminnan hallintaa
- Referenssiarvo
- strateginen arvo

Strategisten asiakkuuksien merkitys yrityksen liiketoiminnalle on huomattava niin liikevaihdon kuin yritystoiminnan kestävyysmuodossa. Strategisten asiakkuuksien johtamistapa

vaikuttaa yrityksen kilpailuun ja sitä kautta omistajien saamaan arvoon (Storbacka ym. 2000). Edistääkseen asiakkuuksien arvontuotantoa, tulee yrityksen kiinnittää huomiota toimintatasokohtaisesti asiakkuuksien johtamiskysymyksiin, jotta asiakkuusprosessit saadaan suunniteltua yhteensopiviksi. Kyseessä olevia toimintatasoja ovat asiakaskanta, asiakkuus ja asiakaskohtaaminen. Olennaista on tarkastella asiakkuuksia proaktiivisesti ja ennakoivasti, jotta pystytään hyödyntämään tärkeiden asiakkuuksien koko potentiaali. Kiinnittämällä huomiota strategisten asiakkuuksien johtamiseen mahdollistetaan ja varmistetaan asiakkuuden arvokkuuden hyöty myös asiakkaalle tukemalla asiakkaan tavoitteita ja prosesseja. Molemmat hyötävät asiakkuudesta.

Asiakkuudet ja asiakkaat pääomina on ongelmallinen perinteisen taloudenpidon näkökulmasta, mutta on selvää, että yrityksen menestymiseen vaadittavista tekijöistä aineettomat pääomat ovat koko ajan merkityksellisempiä. Asiakkuuksien erityispiirteitä omaisuuseränä ovat muun muassa:

- Rajallinen likviditeetti. Asiakkuuspääomalla on rajallinen likviditeetti, siitä huolimatta että näitä sopimuksia voidaan myydä ja vaihtaa yritysten välillä.
- Kvantifioinnin vaikeus. Mikäli asiakkuuspääomaa ei pystytä kvantifioimaan, sitä on vaikeampi johtaa.
- Asiakas vai asiakkuus pääomana? Arvoa yritykselle -näkökulmasta tarkasteltuna asiakkaasta tulee pääoma vasta kun asiakkuudesta on tuotettavissa enemmän arvoa yritykselle tulevaisuudessa. Toinen näkökulma asiakkuuspääoman johtamisessa on oikeiden asiakkaiden valinta. (Storbacka 2005)

Asiakkuus voidaan määritellä olevan yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvien resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa niin kauan kuin molemmat osapuolet kokevat saavan vaihdannassa arvokkaampaa vastinetta. (Storbacka 2005)

Asiakkuuksien johtaminen on tämän vaihdantaprosessin johtamista, jossa asiakasta autetaan tuottamaan arvoa itselleen (Value creation, arvoa asiakkaille) ja varmistetaan yrityksen saavan osansa tästä arvosta (value capture, arvoa yritykselle). Johtamisen ydin on löytää tasapaino arvon syntymisessä sekä asiakkaalle että yritykselle. Perinteisen markkinoinnin näkökulman (mm. Kotler et al 1996) mukaan arvoa syntyy vaihdannassa, eli kun asiakas ostaa tuotteen tai palvelun.

Tämä näkökulma on muokkautunut modernissa liikkeenjohtamisessa muotoon, jossa arvoa syntyy vasta kun asiakas käyttää tuotetta/palvelu omassa prosessissaan. Näin ollen yrityksen tulee tukea asiakkaan arvontuottamisprosessia. Tässä olennaista ovat kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa, oli kyseessä asiakaspalvelu-, myynti, markkinointi- tai käyttökohtaaminen tai mikä muu tahansa. (Storbacka 2005)

### **3.2.1 Arvon tuottaminen**

Ahonen & Rautakorpi (2008) mukaan asiakaspääoma on yleensä rajattu olemassa olevaan asiakaskuntaan, mutta Ahonen & Rautakorpi (2008) haluavat laajentaa sen koskemaan myös uudet, hankittavat asiakkaat. Asiakasymmärrys eli asiakkaan syvälinen tarpeiden tunteminen tulee yrityksen tuoda sen visioon, strategiaan, johtamiseen ja kaikkeen tekemiseen sekä sitä kautta koko arvoketjuun. Ahonen & Rautakorpi (2008) puhuvat tästä termillä arvoketjumarkkinointi, joka synnyttää asiakaspääomaa. Asiakaspääoman, eli olemassa olevien ja uusien tulevien asiakkaiden tuoma pääoma kasvattaa omistaja-arvoa.

Yritysten tai brandien arvo nykyisin hyvin usein määritellään kassavirtapohjaisten nykyarvomenetelmien avulla. Ahonen ym. (2008) mainitsevat yrityksen kassavirran muodostuvan pienistä yksittäisistä kohderyhmien ostopäätöksistä ja näin ollen arvoa voi olla vain sellaisissa yrityksen toiminnoissa jotka aikaansaavat ostopäätöksiä ja siten kassavirtaa. Kun yrityksen tavoitteena on kasvattaa kassavirtojaan eli asiakaspääomaansa, tulee sen tietää hyvin miltä yrityksen arvoketju näyttää asiakkaan silmissä ja mikä on kunkin arvoketjun rooli asiakkaan tuottojen kerryttämisessä (Ahonen Ym. 2008).

Ahonen ym. (2008) mainitsevat kirjassaan haastattelujensa perusteella useiden yritysjohtajien turhautuneisuuden nykyiselle kvartaalitalouden lyhytjänteisyydelle, jossa jokaisella kvartaalilla tulos tehdään odotusten mukaisesti huolimatta siitä mitä mahdollisia vaikutuksia sillä on mahdollisiin pitkän aikavälin tuotto-odotuksiin, eli pidemmän aikavälin omistaja-arvon kasvuun. Yritysten pitkän aikavälin arvon lähde on kuitenkin muuttunut. Yhä enemmän joudutaan miettimään tarkemmin missä ja mikä on yrityksen aineetonta pääomaa ja miten sitä voidaan kehittää. Tämän lisäksi kun kvartaalitalouden lyhyen aikavälin tulostavoitteiden kautta

syntyy yrityksen arvonmuodostus, herää kysymys millä tavalla ja millä keinoilla yritys voi arjen johtamisen kautta johtaa strategiaa, joka synnyttää aineetonta pääomaa? Ahonen ym. (2008) korostaa systemaattista tapaa analysoida asiakkaiden ostopäätösten taustalla olevia valintamotiiveja ja sitä kautta luoda syvällistä asiakasymmärrystä sekä pohjaa mittareiden kehittämiselle (Ahonen ym. 2008).

### Asiakasymmärrys

Yrityksen tulisi menestyäkseen keskittyä seuraaviin asioihin:

- 1) Asiakas ja asiakkaan ostopäätösten ja -motiivien syvälinen tunteminen, eli asiakasymmärrys. Monesti yritykset ajattelevat näin tekevänsä, mutta keskittyvät asiakkaan käyttäytymisen tunnistamiseen kun tulisi tunnistaa motiivit käyttäytymisen taustalla.
- 2) Organisaation kyky nähdä ja luoda ongelmia ja haasteita asiakkaiden tarpeiden muodostumisessa.
- 3) Organisaation strateginen ja toiminnallinen kyky mukautua ja järjestää resurssit parhaiten asiakasta ja tulevaisuuden haasteita palvelevalla tavalla.

Yrityksen menestyksellä johtaminen on yhä enemmän aineettoman pääoman johtamista. Syvälinen tietoon pohjautuvan asiakasymmärryksen kautta yritys pystyy tunnistamaan missä sen arvoketjun osassa on aineetonta pääomaa ja missä sitä on mahdollisuus kehittää. Asiakasymmärryksen tulee pohjautua asiakkaiden tarpeiden, motiivien ja tunteiden tunnistamiseen ja tunnistamiseen. Asiakasymmärrystä käytetään sekä vision että strategian muodostuksen taustalla ja näiden käytännön tekemisen jalkauttamisessa. (Ahonen ym. 2008)

Asiakaspääomana voidaan ymmärtää yrityksen nykyisten ja tulevien asiakkaiden ostopäätösten tuomana voiton summana lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaiden ostopäätösten taustalla olevat motiivit se pystyy vahvistamaan asiakkaan luottamusta yrityksen kykyyn vastata aina asiakkaan tarpeisiin. Luottamus syntyy omista, lähipiirin ja referenssiryhmien kokemusten pohjalta tunteeksi. (Ahonen ym., 2008)

Asiakasymmärrys koostuu neljästä osasta:

- 1) Millä asioilla ja tunteilla on merkitystä asiakkaalle ja hänen valinnoilleen?

- 2) Kuinka suuri merkitys näillä tekijöillä on ja kenelle?
- 3) Mikä merkitys näillä tekijöillä on yrityksellemme ja brandillemme?
- 4) Missä arvoketjun osassa asiakkaalle merkitykselliset asiat sijaitsevat? (Ahonen ym. 2008)

Arvoketjun ja yritykselle arvokkaat toiminnot ovat sellaisia, jotka saavat aikaan ostopäätöksiä. Arvoketju toimiakseen tarvitsee organisaatiolle yhteisen kielen, jonka pohjalle rakennetaan yrityksen yhtenäistä toimintaa rakentamaan asiakkaan kokemusta. (Ahonen ym. 2008) Asiakaspääoman kehittäminen tapahtuu mm. tuotteissa ja palvelussa, jakelussa ja saatavuudessa, henkilöstössä ja asiakas- ja brandisuhteessa. Organisaation sisällä eri toimijat puhuvat eri kieltä omista lähtökohdistaan, mm. yritysjohton ajattelevan asiakasta liiketoimintaa kohdistuvat euron kautta ja markkinointi ostopäätösten ymmärtämisen muutosten eli ns. ”pehmeiden muuttujien” kautta. Yhteinen kieli on edellytys pyrittäessä ymmärtämään asiakkaan kokemusta, yhdistämään organisaation eri toiminnot ja rakentamaan arvoketjua asiakaslähtöiseksi. (Ahonen Ym. 2008)

Strategisten asiakkuuksien johtamisen tulisi tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle, mutta asiakkaat kokevat arvon eri tavalla asiakassuhteen eri vaiheissa. Asiakkaan arvontuotantoa olisi hyvä tarkastella kolmella tasolla: asiakaskohtaamisen tasolla, asiakkuuden tasolla ja kokonaisuuden tasolla (Storbacka ym. 2000).

- 1) Asiakkohtaamisen taso toteutuu ostotilanteessa. Tuolloin asiakkaat tekevät valintansa ja heidän tulee pystyä näkemään eri vaihtoehtojen väliset erot sekä määrittelemään kiinnostuksensa. Yleisesti asiakkaat kiinnittävät ostotilanteessa vaihdannan välittömään arvon tuotantoon. Asiakaskohtaamisen suunnittelu ja asiakaskohtaamisiin etukäiteisesti valmistautumalla saatetaan saada etulyöntiasema kilpailijoihin nähden selvittämällä asiakkaan mahdolliset ongelmat etukäteen ja siirtämällä asiakaskohtaamiset asiakkaan suosimiin kanaviin. (Storbacka ym. 2000)
- 2) Ostopäätöksen jälkeisellä asiakkuuden tasolla asiakkaat käyttävät yrityksen tuote- ja palvelutarjoamaa ja ovat kiinnostuneita tuotteen tai palvelun kyvystä tuottaen arvoa. Asiakas arvioi asiakkuutta kokonaisuutena ja soveltuvuutena asiakkaan omiin prosesseihin. Tällöin asiakkaan kokemaan arvoa lisätäkseen on hyvä keskittyä uudistamaan asiakasprosesseja, hinnoittelua, tarjoamaa ja asiakaskohtaamisten määrää säätämällä asiakkaan haluamaan suuntaan. (Storbacka ym. 2000)

- 3) Kokonaisuuden tasolla asiakas on kiinnostunut siitä miten ja millä tavalla asiakkuus tukee asiakkaan päämääriään ja liiketaloudellisen toiminta-ajatuksen toteutumista. Yrityksen on hyvä olla aktiivinen ja valmis muuttamaan sekä uudistamaan arvontuottamisjärjestelmänsä tuottaakseen arvoa asiakkaalle. (Storbacka ym. 2000)

Arvontuottamisen kannalta strategisten asiakkuuksien johtamisessa on kolme tärkeää päätehtävää:

- 1) asiakkuuden perustan rakentaminen
- 2) mahdollisuuksien tunnistaminen
- 3) arvontuotannon tukeminen (Storbacka ym. 2000)

Perustaa luotaessa tärkeimpiä tehtäviä on oikeiden asiakkaiden valinta, sopivan tuote- ja palvelutarjoaman luominen ja asiakkuusprosessien kehittäminen. Tämän lisäksi strategisten asiakkuuksien johtamiseen tarvitaan selkeä johtamisrakenne, joka määrittää prosessin roolit, tehtävät ja kannustimet. Strategisten asiakkuuksien johtaminen lähtee yrityksen toiminnan strategian määrittämisestä. Tulee perusteellisesti analysoida oma asiakaskanta ja jakaa se asiakassalkkuihin esimerkiksi yrityksen roolin asiakkaan prosessissa mukaisesti. Jokaista salkkua tulee hallita pääomana. On laadittava selkeät palvelulupaukset salkkua kohden ja määritettävä, millaisten asiakkuusprosessien avulla nämä asiakkaille annettavat lupaukset voidaan toteuttaa. Monesti yritysten organisaatorakenteet eivät ole rakennettu asiakaslähtöisesti, vaan yleisesti esimerkiksi tuotelähtöisesti tai maantieteellisesti jaotellen. Aidosti asiakaslähtöinen organisaatio muokkaa organisaatiotaan niin, että organisaation vastuualueet määritellään asiakkuuksien mukaan. Näin myös kunkin salkun vastuut, valtuudet ja johtamisprosessit tulee määriteltä selvästi. (Storbacka ym. 2000)

Yksittäisen asiakkuuden tasolla tärkeintä on asiakkuuden järjestelmällinen ja suunnitelmallinen kehittäminen ja jalostaminen. Tässä tärkeimpänä työkaluna on asiakkuussuunnitelma, jonka avulla tunnistetaan asiakkuuden mahdollisuuksia ja suunnitellaan mahdollisuuksien hyödyntämiseksi tarvittavat toimenpiteet. Asiakkuuksien järjestelmällisellä suunnittelulla saadaan yrityksen resurssit kohdennettua tärkeimpiin mahdollisuuksiin ja saadaan asiakkaat sitoutettua toimenpiteisiin. Strategisten asiakkuuksien johtamista tulee lisäksi jatkuvasti arvioida, johon tarvitaan strategisten asiakkuuksien johtamisen mittareita. Esimerkkinä voidaan

mainita Finnair, joka käyttää arvioinnissa matriisia, jonka ulottuvuudet ovat asiakkuuden lujuus ja kannattavuus. (Storbacka ym. 2000)

Strategisten asiakkuuksien johtamisprosessien testinä on kaikkien asiakkuuksien kohtaamisten toteutus. Menestyksekkäimmissä asiakkuusprosesseissa kaikkia asiakaskohtaamisia hallitaan, niin kohtaamisten aikana, molemmin puolisessa viestinnässä kuin asiakaskohtaamiseen kuuluvien prosessien koordinaationkin osalta. Strategisten asiakkuuksien asiakaskohtaamiset ovat yleensä hyvin moninaisia, joten asiakkuutta johtavan tiimiorganisaation tulee olla hyvin tietoinen strategisten asiakkuuksien tavoitteista ja toimenpiteistä ja tiimin tulee olla hyvin järjestäytynyt. Kaikkien asiakaskohtaamisten seuranta, arviointi ja operatiivisten prosessien kehittäminen on keskeisin osa strategisten asiakkuuksien kehittämistä. Kriittisiin kohtaamisiin laaditaan käsikirjoitukset, jotta asiakkaan kanssa syntyy ainutlaatuinen ja arvoa tuottava kohtaaminen. (Storbacka ym. 2000)

### **3.2.2 Asiakas pääomana**

Yrityksen aineetonta pääomaa oleva asiakaspääoma kasvaa sekä olemassa olevien että uusien asiakkaiden tuomalla kassavirralla. Yritys tarvitsee tunnusluvut sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille asiakaspääoman kehittymisen seurantaan varten. Pidemmän tähtäimen yrityksen tai brändin kehittymistä kuvaa KPI (Key Performance Indicator), joka usean tekijän synteesinä mittaa yrityksen strategian toteutumista. Mikäli tunnusluvut on valittu kohderyhmän, esimerkiksi strategisen asiakkuuden näkökulmasta, mittaa se valitulle kohderyhmälle tärkeitä asioita ja näin ollen analyysi pohjautuu kyseiselle kohderyhmälle tärkeistä valintamotiiveista. Tuolloin tunnusluvut ja analyysit kertovat valitulle kohderyhmälle ja yritykselle tärkeistä asioista ja mihin arvoketjun osaan tunnusluku liittyy. (Ahonen ym. 2008)

Käsitteitä määriteltäessä aineettomalla pääomalla tässä tarkoitetaan yrityksen kiinteän omaisuuden ja rahoitusomaisuuden ylittäviä omaisuuseriä. Pörssinoteeratuissa yrityksissä aineeton pääoma selittää osaltaan yrityksen tasearvon ja osakkeiden yhteenlasketun arvon erotusta. Käsitteiden sekä yhtenäisen terminologian puute monesti vaikuttaa siihen mitä asiakkaisiin tehdyn investoinnin tuloksellisuudella kulloinkin kussakin yrityksessä tarkoitetaan. Usein asiakaspääomalla tarkoitetaan vain olemassa olevien asiakkaiden arvoa, mutta tähän tulisi

Ahonen ym. 2008 mukaan ottaa myös uusien asiakkaiden tuomat kassavirrat, mikäli tavoitteena on kasvattaa asiakaspääoman arvoa. (Ahonen ym. 2008)

Asiakaspääomana Ahonen ym. (2008) mukaan ymmärretään asiakkaan valintamotiivipohjaista suunnittelua, joka keskittyy ihmisen valintojen ymmärtämisen kautta avaamaan asiakkaan käyttäytymistä ja siihen vaikuttamista ja yrityksen liiketoiminnan välistä suhdetta. (Ahonen ym. 2008) Valintamotiivipohjainen asiakaspääoman suunnittelu yhdistää asiakasrajapinnassa käytettyjen mittareiden pyrkimyksen ymmärtää kuluttajaa ja yrityksen liiketoimintaan sekä johtaa sitä kautta rahalliseen tarkasteluun. (Ahonen ym. 2008)

Pääasiallisesti käytössä olevat liiketoiminnan arvon määritysmenetelmät ovat kassavirtapohjaisia nykyarvomenetelmiä, jotka lähtevät siitä, että yrityksen tai brändin arvon on sen tulevien kassavirtojen yhteenlaskettu arvo. Niissä arvon muodostuksen tarkastelu koostuu Ahonen ym. (2008) mukaan karkeasti ottaen: yrityksen/tuotemerkin tuotosta, tuottojen kertymiseen liittyvästä riskistä ja yrityksen arvoketjun osien osuus tuottojen kerryttämisessä. (Ahonen ym. 2008) Yrityksen tuotot riippuvat siitä kuinka moni kohderyhmän jäsen ostaa yrityksen tuotteita, kuinka monta kertaa ja millä hinnalla. Näin ollen asiakkaan ostopäätöksen ymmärtäminen ja näihin vaikuttaminen on olennaista. Riski on läsnä lähes kaikkialla yritystoiminnassa, niin myös tuottojen saamisessa ja mitä pidemmällä tulevaisuudessa tuotteen saaminen on, sitä suurempi riski tähän liittyy. Kassavirtapohjaisissa arvonmääritysmenetelmissä tämä riski otetaan huomioon mm. diskonttauskorossa, jolla tulevaisuuden tuotot muutetaan tämän päivän rahaksi. (Ahonen ym. 2008)

KPI (Key Performance Indicator) kuvaa muuttujaa, jolla on suurin vaikutus yrityksen tai brändin tuottoihin valitulla aikavälillä. (Ahonen ym. 2008) Pitkän tähtäimen KPI kuvaa yrityksen kykyä saada tuloksia lyhyen tähtäimen KPI:lla mitattuna myös tulevaisuudessa. Olennaista on selvittää lyhyen tähtäimen KPI tuloksen taustalla ollut asiakkaiden ostopäätöksen valintamotiivit esimerkiksi kohderyhmätutkimuksella, jossa selvitetään kohderyhmän arvostukset ja käsitykset valintamotiivien taustalla. Ihmisten uskomukset muuttuvat hitaasti ennustaa nykyinen kohderyhmän arvostusten ja käsitysten kautta johdettu kilpailukyky hyvin tulevia muutoksia kilpailukentässä ja asiakkaiden käyttäytymisessä. (Ahonen ym. 2008)



Pitkän tähtäimen kilpailukykyä kuvaava avaintunnusluku edustaa arvon laskennassa tulevaisuuden tuottoihin kohdistuvaa riskiä. Tämän päivän toimenpiteiden aiheuttama ennustettu vaikutus tulevaisuuden myyntiin ja kannattavuuteen voi olla haasteellista laskea tarkalla tasolla, mutta liiketoiminnan johtamisen tarpeita varten tunnuslukujen yhteys yrityksen tulevaisuuden rahavirtoihin tulee olla osoitettu. (Ahonen ym. 2008)

### 3.2.3 Asiakkuusarvosta omistaja-arvoon

Yrityksen johtamisen keskeisimpiä tavoitteita on liikevaihdon kasvattamisen lisäksi kasvattaa yrityksen arvoa ja sitä kautta omistaja-arvoa. Asiakkuuden arvon kasvattaminen kasvattaa näin ollen myös omistaja-arvoa. Tämä vaikutus tapahtuu lähinnä asiakkuuksien yrityksen kassavirta vaikutusten kautta. (Storbacka 2005)

Storbackan (2005) mukaan kannattamattomien asiakkaiden määrä yrityksessä vaihtelee 5 prosentista 70 prosenttiin ja syyt vaihtelevat asiakkaiden ja toimialojen välillä. Mikäli liiketoimintaa ylläpidetään näiden asiakkaiden kanssa nykyisellä liiketoimintamallilla, vähenee yrityksen omistaja-arvo ja näin ollen yrityksen markkina-arvo. (Storbacka 2005) On kyseenalaista yrityksen johtamista käyttää resursseja hankkiakseen ja palvellaakseen asiakkaita, jotka tuhoavat yrityksen arvoa. Nykyinen kehitys asiakkuuden arvon ymmärtämisessä on lähtenyt liikkeelle sanan ”kannattavuus” laajenemisesta, jota 1980 – 1990 -luvulla mitattiin lähinnä tuloslaskelman EBIT (Earnings before interests and taxes)/asiakas kautta. Asiakas oli kannattava, jos asiakkaalta saatavat tulot olivat suuremmat kuin palvelemiseen käytettävät kulut. Kyseessä on  $TCOD (total\ cost\ of\ delivery) = COGS (cost\ of\ goods\ sold) + CORM (Cost\ of\ relationship\ management)$ . Viimeisen kymmenen vuoden aikana kehitys on johtanut asiakkuuksien johtamisesta asiakkuuspääomien johtamiseen. Merkittävänä muutoksena on tarkastella asiakaskannattavuutta asiakkuuksien tasevaikutusten kautta. Tällöin EBIT suhteutetaan taseessa olevaan asiakkuuden edellyttämään pääomaan ja tämän pääoman aiheuttamiin kustannuksiin. Vähentämällä EBIT:stä asiakkuuksiin sijoitetun pääoman kustannukset, saadaan asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo eli economic profit. (Storbacka 2005)

Toinen tapa laajemman asiakaskannattavuuden laskemiseen on laskea sijoitetun pääoman

tuottoaste (ROCE, return on capital employed) yksittäiselle asiakkuudelle vertaamalla EBIT-tasoa käytettävään pääomaan. Vertaamalla asiakkuuden ROCE-tasoa yrityksen pääomakustannukseen voidaan laskea kunkin asiakkuuden marginaali (spread). Marginaali mittaa asiakkuuden kykyä tuottaa tuottoja, jotka ylittävät yrityksen pääomakustannukset. Ainoastaan asiakkuudet, joilla on positiivinen marginaali, kasvattavat yrityksen arvoa. Mittaamalla asiakkuuksien yritykselle tuottamaa arvoa, rakennetaan silta asiakkuuden arvon ja viime kädessä yrityksen omistaja-arvon välille. Asiakkuuden arvoa tulee lähestyä sekä ajallisesti että dynaamisesti. Eli tulee tarkastella asiakkuuden koko historiaa (aika) ja tulee ymmärtää asiakkuuden dynamiikan vaikutusta tuleviin kassavirtoihin. (Storbacka 2005)

Intrinsic enterprise value, eli yrityksen laskennallinen ”luontainen” yritysarvolla voidaan laskea asiakkuuksien vaikutukset taloudellisen lisäarvon syntymiseen yritykselle. Mallin ulottuvuuden ovat:

- Asiakkuuden marginaali, eli asiakkuuteen sijoitetun pääoman tuoton ja pääomakustannusten ero
- Asiakkuuden kilpailuedun kesto, eli tarkasteltavana olevan asiakkuuden marginaalin ylläpidetty aika yrityksen toimenpitein
- Asiakkuuden investointien määrä, eli asiakkuuden marginaalin ja kilpailukyvyyn kestoont tehtävien investointien määrä. Investoinneiksi lasketaan ainoastaan poistojen ylittävä määrä. (Storbacka 2005)

Asiakkuuden marginaali mittaa yrityksen kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin kyseiseen asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannukset. Yritystasolla marginaali mittaa yrityksen kilpailuetua. Täydellisessä kilpailutilanteessa yrityksellä, joka saa suurimman marginaalin, tulisi olla myös kilpailukykyisin tarjoama, koska asiakkaat ovat halukkaita maksamaan siitä. Toisin sanoen, mitä enemmän marginaalia syntyy, sitä kilpailukykyisemmän tarjoaman tulee olla. Storbackan (2005) mukaan samaa logiikkaa voidaan käyttää myös asiakkuuksien johtamisessa. Marginaalin laskemiseksi tulee tietää;

- asiakaskohtainen myynti
- asiakkuuden kokonaiskustannukset
- asiakaskohtaisen sijoitetun pääoman määrä
- pääoman kustannus

### 3.3 Strategiset asiakkuudet ja lisäarvo

Useimmissa osakkeenomistajien saaman arvon mittaamisen teorioiden mukaan todetaan, että minkä tahansa omaisuuserän nykyinen arvo sama kuin odotetut tulevat kassavirrat diskontattuna nykyhetkeen sopivaa korkoa käyttämällä. Näin ollen omistajien saama arvo sisältää kolme pääulottuvuutta:

- 1) Kassavirrat, eli strategisten asiakkuuksien tuotot ja kustannukset
- 2) Ajoitus, eli strategisten asiakkuuksien kesto sekä kassavirtojen toteutumisen ajankohdat
- 3) Riski, eli strategisten asiakkuuksien panostamiseen liittyvä epävarmuus

Strategisten asiakkuuksien johtamisen tärkeimpänä ajatuksena on tarkastella asiakkuuksia pääomana, johon sekä asiakas että yritys investoivat. Näin ollen sekä asiakas että yritys odottavat saavansa sijoitukselleen tuottoa. Asiakkuuden arvoa tulisi pystyä analysoimaan sekä toimittajan että asiakkaan näkökulmasta. Asiakkuuden tekee asiakkaalle arvokkaaksi, jos se tukee asiakkaan arvontuottamisen prosesseja ja auttaa asiakasta menestymään. (Storbacka ym. 2000)

Asiakkuusinvestointien tuottoprosenttia tulee pystyä mittaamaan sen perusteella miten hyvin investointi lisää kassavirtoja (enemmän), vähentää tulevien kassavirtojen riskialttiutta (varmemmin) tai jouduttaa kassavirtojen saamista (aikaisemmin). (Storbacka ym. 2000).

Strategisten asiakkuuksien johtamisen päätavoitteena on lisätä asiakkuuksien nykyisiä kassavirtoja tuottojen lisäämisen tai kustannusten pienentämisen kautta. Johtamisella voidaan lisätä tuottoja asiakassuhteen ollessa vakiintunut, jolloin uusien tulonsaantimahdollisuuksien tunnistaminen onnistuu. Näiden mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on strategisten asiakkuuksien johtamisprosessien olennaisin osa. Tavoitteena on lisätä yrityksen osuutta asiakkaan liiketoiminnasta lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lisä- ja ristiin myyntimahdollisuuksien hyödyntäminen saattaa vaatia yritykseltä tuottotarjoamien muokkaamista strategista asiakkuutta parhaiten hyödyntävällä tavalla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi muokkaamalla tarjoaman tuotteiden tai osatekijöiden lukumäärää ja hinnoittelua. Hinnoittelun muuttamisella, erityisesti hintojen korottamisella on suuri merkitys saatavaan katteeseen. Onnistuva hinnoittelun uudistaminen vaatii luottamuksellisen asiakassuhteen. (Storbacka ym. 2000)

Strategisten asiakkuuksien tuottojen lisääminen onnistuu myös kustannuksia pienentämällä.

Kustannuksia kertyy asiakkaan palvelemisesta, uusien asiakkuuksien hankkimisesta ja uusien palvelukonseptien sekä tuotteiden kehittämisestä. Nykyaikaiset monikanavaiset palvelujärjestelmät, kuten call centerit, extranet-ratkaisut tai verkkokaupat tehostavat myyntiprosessia ja pienentävät kustannuksia. (Storbacka ym. 2000)

Storbacka ym. (2000) mukaan tänään saadut kassavirrat ovat arvokkaampia kuin huomenna saatavat kassavirrat. Strategisten asiakkuuksien johtamisella pyritään saamaan asiakkaat hyväksymään uudet tuotteet ja palvelut nopeasti sekä nopeuttaa tätä kautta positiivisten kassavirtojen saamista. Tämä parantaa sekä omistajien saamaa arvoa että liiketoiminnan pitkän aikavälin arvoa lujittamalla asiakassuhteita. Tehokkaalla strategisten asiakkuuksien johtamisella on myönteinen vaikutus uusien palvelukonseptien ja tuotteiden rahastamisaikaan (Time-to-Money) tai perinteisemmin mainittuun lanseerausaikaan (Time-to-Market).

Strategisten asiakkuuksien johtamisen yhtenä tavoitteena voidaan pitää asiakkuuden lujittamista. On olennaista luoda yrityksen ja asiakkaan välille sidoksia. Asiakkuuden keston on tavallisesti katsottu riippuvan asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyden ja asiakkuuden keston välillä on yhteys, mutta asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan ole uskollisuuden ja täten asiakassuhteen keston tae. Storbacka ym. (2000) mukaan 75% asiakkaista, jotka vaihtoivat toimittajaa kertoivat olleensa ”tyytyväisiä” tai ”erittäin tyytyväisiä” edelliseen toimittajaansa. Näin ollen tyytyväinen asiakas ei takaa asiakassuhteen jatkumista, vaan asiakkaat voivat vaihtaa toimittajaa hinnan takia tai kilpailijan tarjoaman uuden mahdollisuuden takia. Aikaisemmin mainittu yrityksen ja asiakkaan välisten sidosten voidaan katsoa olevan rakenteellisia tai pohjautua asiakkaan käsityksiin esimerkiksi osaamisesta, organisaatiokulttuurista, filosofiasta tai psykologisista tekijöistä. Strategisten asiakkuuksien johtamisen tarkoitus onkin kehittää järjestelmällisiä sidoksia asiakkaisiin. Strategisten asiakkuuksien johtamisen eräitä päätavoitteita on tunnistaa asiakkaan mahdollisuudet ja varmistaa että niitä hyödynnetään. Tulevien kassavirtojen säännöllisyys ja vakaus lisääntyy asiakkaiden osallistuessa asiakkuuden suunnitteluun. (Storbacka ym. 2000)

## 4 ASIAKASLUOKITTELU

### 4.1 Asiakkaiden luokittelu ja asiakaskannattavuus

Storbackan ym. (2000) mukaan liiketoimintastrategia ohjaa strategisten asiakkuuksien johtamisprosessia; valintaa, tuote- ja palveluvalikoimaa ja tarjoamaan tuottamiseen vaadittavia prosesseja ja tehtäviä. Yrityksen olisi tärkeää analysoida asiakaskantaansa ja peilata saatua analyysia liiketoimintastrategiaan selvittääkseen kenelle strategisia asiakkuuksia tarjotaan, mitä niille tarjotaan ja miten nämä tuotetaan. Tämän analyysin avulla voidaan määrittellä yrityksen asiakastyypit, näiden asiakkuuksien arvo ja minkälaisia asiakkaita valita strategisiksi asiakkuuksiksi. Oman asiakaskannan analysoinnin lisäksi tulisi analysoida asiakkaan prosessit, jonka avulla pystytään miettimään minkälaisia palvelu- ja tuotetarjoamia asiakkaalle tarjotaan, jotta löydetään asiakkaalle parhaiten soveltuvat ja arvoa tuottavimmat kokonaisuudet. Analysointien lisäksi yrityksen tulee varmistaa että sillä on tarvittavat tiedot, taidot ja tekniikat palveluiden tuottamista ja kehittämistä varten.

Asiakkuuden arvon määrittelyn jälkeen saatua arvoa tulisi arvioida sekä rahallisesti (myynti, asiakaskannattavuus) että ei-rahallisesti (osaamisarvo, referenssiarvo). Storbackan ym. (2000) mainitsemien esimerkkien yritykset ovat luoneet asiakkuuksien johtamisen arvon määrittämistä varten omia analyysimenetelmiä. Yhden esimerkin mukainen yritys kehitti tavan ajatella asiakkuudet omaisuuserinä, joilla on arvoa tilikautta pidemmän ajan. Tämän analyysimenetelmän kautta voidaan arvioida asiakkuuden keston ja keston aikaiset tuotto- ja kustannuspohjaiset kassavirrat. Nämä kassavirrat diskontataan nykyhetkeen ja tulokseksi saadaan asiakkaan nykyinen ”arvo”. Analyysi jakaa jokaisen asiakkuuden erillisiksi osiksi, joten asiakkuuden joista kauppaa, tarjousta sekä koko asiakkuutta voidaan arvioida. Tämä helpottaa resurssien kohdentamista, priorisointia sekä helpottaa yrityksen johtoa tekemään perustellumpia ja tarkkaan harkittuja valintoja.

Prosessiajattelu on tuonut markkinoille monenlaisia työkaluja prosessinhallintaan parantamaan laskenta- ja seurantamahdollisuuksia. Asiakaskannattavuuden laskeminen ei auta yksinään ellei

se johda konkreettisiin toimenpiteisiin. Storbacka ym. (2000) mukaan lukuisat asiakaskannattavuuden jakaumaa selvittävät asiakaskanta-analyysit ovat osoittaneet seuraavat yleiset periaatteet:

- 1) asiakaskannan asiakkaista suurin osa on kannattamattomia. Suuri osa analyysin tehneistä yrityksistä on huomannut, että yli 30 prosenttia asiakkaista on kannattamattomia (Storbacka ym. 2000).
- 2) Suuret asiakkaat voivat olla erittäin kannattamattomia. Kirjoittajien Storbacka ym. (2000) mukaan asiakkaan vuotuisen volyymin kasvaessa myös voittojen hajonta kasvaa. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että todella kannattamattomana asiakkaana on suuri-volyyminen strateginen asiakas.
- 3) 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 180 prosenttia voitosta. Johtamiskirjallisuudessa usein mainittavan Pareton säännön (pareton optimi) mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia voitoista. Asiakaskanta-analyysien perusteella Storbacka ym. (2000) kertovat tämän olevan virheellinen ja todellisuudessa 20 prosenttia asiakkuuksista tuottavat 80 prosenttia volyymista, mutta voittojen osalta jakauma on toisenlainen. Tämä johtuu siitä, että osa asiakkuuden tuloista voi olla negatiivisia.

Kannattamattomiksi luokiteltuihin asiakkaisiin kohdistuvat radikaalit toimenpiteet ovat houkuttavia, ei se yrityksen kiinteiden kustannusten valossa tarkasteltuna ole välttämättä järkevää. Kannattamattomien asiakkaiden poistamisella kiinteiden kustannusten rasitus kohdistuu rajoitetumpaan joukkoon näin heikentäen kokonaiskannattavuutta. Tarvitaan muunlaisia ratkaisuja edistääkseen kannattamattomien asiakkuuksien mahdollisen voittopotentialin hyödyntämistä, kuten hinnan muutoksia tai lisäpanostusta kohdennettuun markkinointiin. Kannattamattomien asiakkuuksien kannattamattomuuden perimmäisiä syitä tulisi analysoida. Monesti asiakkuuden kannattamattoman ostokäyttäytymisen syinä ovat volyymi, työ ja hinta. Monesti asiakkaan ostovolyymin perusteella rajataan asiakkuuksia, jotta asiakkuuteen kohdistuvien kiinteät kustannukset saadaan katettua. Liiallinen tai liian vähäinen asiakkuuteen kohdistuva työ saattaa vaikuttaa tai aiheuttaa asiakkuuden kannattamattomuutta. Työnä ymmärretään kaikki asiakkaalle ja asiakkaan kanssa tehdyt toimenpiteet ja yrityksen olisikin hyvä rajata niitä toimintoja joista se ei saa korvausta. Monesti suurin syy asiakkuuden kannattamattomuuteen on yrityksen hinnoitteluongelmat. Hinnan vaikutus asiakkaan ostokäyttäytymiseen on suuri ja

sen takia tulee varmaa että yrityksen hinnoittelu johtaa toivottuun ostokäyttäytymiseen. (Storbacka ym. 2000)

Asiakaslähtöisessä kasvussa lähdetään yleensä nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden varmistamisesta ja parhaisiin asiakkaisiin keskittymisestä. Panostamalla erityisen paljon nykyisiin asiakkuuksiin piilee asiakkuuspääoman johtamisen näkökulmasta monia ongelmia:

- Ei ole itsestään selvää, että panostamalla vain nykyisiin asiakkaisiin nousee yrityksen arvo asiakaskannan laadun paranemisen kautta. Tärkeää on huomioida asiakkuuksia määriteltäessä niiden tulevaisuus. Vaarana on panostaminen asiakkaisiin, joilla on loistava menneisyys takana, mikäli asiakaskannan luokittelu perustuu historiatietoihin huomioimatta tulevaisuuden potentiaalia.
- Keskittymällä liikaa olemassa olevien asiakkaiden kuunteluun liiketoimintaa ja liiketoimintamalleja kehitettäessä, saattaa uusien ideoiden tuominen markkinoille vaarantua. Yritys muuttuu helposti konservatiivisemmaksi ja tämä hidastaa kasvua.
- Edellä olevaan asiaa sivuava ongelma on asiakasuskollisuus, joka voi olla myös kasvun esteenä. Kaikkien asiakkaiden asiakasuskollisuutta ei toivota, ja asiakkuussalkun arvo voikin nousta asiakasuskollisuuden laskun myötä. Asiakasuskollisuus voi siis olla kasvun jarru, mikäli ei ymmärretä liiketoimintamallien uudistamisen ja uusien asiakkaiden hankinnan tärkeyttä. (Storbacka 2005)

## **4.2 Asiakaskannan kehittäminen**

Asiakkuuspääoman johtamisen tärkein tavoite on nostaa yrityksen omistaja-arvoa ymmärtämällä paremmin asiakkuuksien tarjoamia mahdollisuuksia luoda arvoa yritykselle. Asiakkuus on prosessi, jossa tapahtuu vaihdantaa yrityksen prosessin ja asiakkaan prosessin välillä siten, että molemmille osapuolille syntyy vaihdannassa arvoa. Vaihdannassa syntyvän arvon ja vaihdantaprosessin määrittelee yrityksen liiketoimintamalli ja mikäli yritys haluaa kasvaa, tulee sen löytää uusia asiakkaita, joiden kanssa voi nykyisellä liiketoimintamallilla luoda arvoa tai muuttaa olemassa olevia liiketoimintamallejaan. (Storbacka 2005)

Asiakaskannan arvon kasvattaminen edellyttää jatkuvaa asiakkuuksien ja liiketoimintamallien

kehittämistä varmistuakseen siitä, että marginaalia ja näin ollen yrityksen ansaintakykyä voidaan ylläpitää myös tulevaisuudessa. Asiakaskannan kehittäminen vaatii investointeja ja näiden investointien tulisikin kohdistua siten, että asiakaskannassa oleva arvontuotantopotentiaali pystytään hyödyntämään maksimaalisesti. Asiakkuusinvestoinnit tähtäävät kahteen asiaan: yrityksen asiakaskannan rakenteen optimointiin ja nykyisten liiketoimintamallien kehittämiseen, jotta pystytään jalostamaan nykyisiä asiakkuuksia tuottamaan lisää arvoa yritykselle. Ensin mainitussa kyse on uusien asiakkuuksien hankinnasta, mahdollisesta olemassa olevien kannattamattomien asiakkuuksien lopettamisesta varmistamaan yritykselle optimaalinen asiakaskanta, joilla on mahdollisimman pieni riski ja suuri potentiaali. Jälkimmäinen pyrkii kehittämään nykyisiä liiketoimintamalleja tai siirtämään olemassa olevia asiakkuuksia asiakassalkusta toiseen. Asiakkuuspääoman johtamisen kannalta investointi on syytä nähdä perinteistä resurssiallokaatiota leveämmin, jossa resurssien käyttöön liittyvä kustannus on aktivoitu taseeseen. Asiakkuuksia pääoman johtamisen kannalta tarkastellaan sekä tuloslaskelman että taseen näkökulmasta. Storbackan (2005) mukaan tulolaskelman kustannuspuolella on resursseja allokoituna, joilla on hyvin pitkäaikainen vaikutus yrityksen mahdollisuuksiin tuottaa arvoa tulevaisuudessa, huolimatta siitä, että niitä ei voidakaan aktivoida taseeseen nykyisten laskentastandardien puitteissa. Esimerkkinä ovat vaikka markkinoinnin kustannukset asiakkuuksiin tai asiakashankintaan investoidessa, myynnin panostukset ristiin myyntiin, asiakaspalvelun kustannukset panostaessaan tietyille asiakasryhmille suunnattujen hoitomallien kehittämiseen sekä tuotekehityksen kustannukset. Tämä on myös hyvä esimerkki asiakkuusinvestointien pirstaloituneisuudesta sen sijaan, että niitä tarkasteltaisiin kokonaisuutena. Storbackan (2005) mukaan investointeja tulisi käsitellä yrityksen strategisina resurssiallokaatioina ja aggregoida sellaiselle tasolle, että ne tulevat yrityksen normaalien investointiprosessien mukaisesti käsiteltäväksi yrityksen ylimmällä tasolla. (Storbacka 2005)

Asiakaskannan kehittämisen tarkoituksena on huolehtia strategian ja asiakkaiden yhteensopivuudesta lopettamalla potentiaalitonta tai riskialttiita asiakkuuksia sekä hankkia uusia suuren potentiaalin asiakkuuksia, jotka soveltuvat paremmin valitun liiketoimintamallin kanssa. (Storbacka 2005)

Asiakaskannan suorituskyvyn johtamisen kahtena ulottuvuutena on asiakaslaatu ja asiakkuuksien laatu, joista ensimmäinen tarkoittaa kuinka hyviä asiakkaita asiakaskannassa on asiakkaiden laatueroja tarkasteltaessa. Toinen ulottuvuus tarkoittaa yrityksen kykyä luoda



hyviä suhteita asiakkaisiinsa valitun liiketoimintamallin perusteella. (Storbacka 2005)

Yrityksen määrittelemät strategiset tavoitteet ja yrityksen strateginen positio vaikuttaa olennaisesti asiakaskannan kehittymiseen, jolloin asiakaskantaa tulee aina analysoida asiakkaiden, asiakkuuksien ja valitun liiketoimintamallin yhteensopivuuden näkökulmasta. Avainasemassa on yrityksen kyky toteuttaa liiketoimintamallejaan, jotka tuottavat arvoa yritykselle. Asiakaskannan laatu on matala, huolimatta asiakkuuksien arvokkuudesta, mikäli yritys ei kykene luomaan liiketoimintamalleja, joilla asiakkuuksien arvo voidaan realisoida. (Storbacka 2005) Asiakaskannan kehittämisen investoinnit voidaan jakaa kahteen kategoriaan; uusasiakashankintaan ja nykyisten asiakkuuksien pysyvyyteen ja jalostamiseen. Storbackan (2005) mukaan yrityksen tulisi tehdä johdonmukainen ja selkeästi havainnoitava päätös kuinka investoinnit uusasiakashankinnan ja nykyisten asiakkuuksien jalostamisen kesken jakautuvat.

#### Uusasiakashankinta

Uusasiakashankinnan merkittävin rooli on asiakaskannan jalostaminen. Menestyksekkäs ja yrityksen tavoitteiden mukainen uusasiakashankinta voidaan kun yritys on analysoinut nykyisen asiakaskantansa ja salkuttanut sen. Salkkukohtaisen asiakasprofiloinnin kautta yritys määrittelee uusasiakashankinnan tavoiteprofiilit, jotta yritys pystyy kehittämään asiakaskantansa laatua ja arvontuotantoaan. Lähtökohtaisesti uusien asiakkaiden arvon tulee olla parempia kuin salkussa jo olevien asiakkaiden keskimääräinen arvo. Arvioitaessa uusien asiakkaiden laatua, tulee sitä verrata suhteessa yrityksen toteutettavaan liiketoimintamalliin ja markkinoilla oleviin keskimääräisiin asiakkaisiin. Yritysassiakkaiden uusasiakashankinnassa erityistä huomiota tulee kiinnittää riskiprofiileihin ja yritysasiakkaan toimialaan. Tavoitteena on löytää asiakkaita, jotka eivät nosta asiakassalkun kokonaisriskiä. (Storbacka 2005)

#### Investoinnit asiakkuuksien jalostamiseen

Asiakkuuksien jalostaminen lähtee toimialan logiikan ymmärtämisen ja asiakkuuden luonteen ymmärtämisen yhteisvaikutuksesta. Yrityksen tulee ymmärtää, missä määrin liiketoiminnan kehitys on riippuvainen uusasiakashankinnasta ja missä määrin nykyisten asiakkuuksien pitämisestä sekä toimialan sisäisen kilpailun vaikutuksesta investointien määrä näihin tekijöihin.

Asiakkuudet voidaan karkeasti jakaa ostokäyttäytymisensä mukaisesti kahteen ryhmään, jossa ensimmäisenä ovat kertaostoksen tekevät ja jälkimmäisenä jatkuvat pitkäkestoiset asiakkuudet. Tyypillinen esimerkki jälkimmäisestä on vakuutus- ja pankkipalveluiden asiakkaat, mutta nykypäivinä kertaostokäyttäytyminen on myös lisääntynyt esimerkiksi matkavakuutusten kautta. Toistuvasti ostopäätöksiään tekevät kertaostotyyppiset asiakkaat ovat herkempiä muutoksille kuin luonteelta jatkuvat pitkäkestoiset asiakkuudet. Molemmille ryhmille on mahdollista rakentaa erilaisia liiketoimintamalleja, jossa kannustetaan kertaostopäätöksiä tekeviä asiakkuuksia pitkäkestoisempaan asiakkuuteen ja jatkuvat pitkäaikaiset asiakkuudet houkuttelevaan tekemään toistuvia ostopäätöksiä. (Storbacka 2005)

Olemassa olevien asiakkuuksien jalostaminen tähtää parempaa arvontuotantoon yritykselle. Mikäli halutaan kehittää asiakkuuksia pitäen ne samassa salkussa, on kysymys asiakkuuksien marginaalin parantamisesta ja asiakkuuksien sekä siihen liittyvän kilpailuedun keston parantamisesta. Marginaalin parantamiseen tähtäävät toimet ovat monesti tuloslaskelmassa olevia markkinoinnin ja myynnin kustannuseriä, joiden tavoitteena on kasvattaa myyntiä lisämyynnillä ja ristiin myynnillä. Lisämyynnin ja ristiin myynnin erona on, että ristiin myynnissä pyritään saamaan asiakkaan lompakosta suurempi osa, kun taas lisämyynti voi tapahtua esimerkiksi saman tuotteen tai palvelun lisämyynnillä asiakkaalle. Marginaalin parantaminen voi tapahtua myös liiketoimintamallin muutoksilla, jossa tähdätään asiakkuuksien hoitamiseen liittyvien kulujen pienentämiseen esimerkiksi ohjaamalla asiakaskohtaamiset muihin kanaviin tai kannustamalla voimakkaasti itsepalveluun. (Storbacka 2005)

Asiakkuuden keston parantamisen tavoitteelle voidaan asettaa kolme asiaa:

- Volatiliteetin vähentäminen ja rahan pidentäminen. Volatiliteetin vähentäminen esimerkiksi asiakaskannan vaihtuvuuden vähentämisen kautta ja ostojen tasaistumisen kautta on yrityksen riskin pienentämistä. Pidemmät sopimukset asiakkuuksien kanssa parantavat ennustamista.
- Oikeista asenteista huolehtiminen, niiden ennakoidessa asiakkaan käyttäytymistä. Asiakkaiden asenteita on pyritty mittaamaan erilaisin keinoin, joista viimeisimpänä asiakasuskollisuus ja sen rinnalle asiakkaan käyttäytymistä mittaavia rahamittareita. Asiakkaan asenteella on merkittävä vaikutus asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen ja

Storbackan (2005) on osoitettu, että positiivisemmin yritykseen suhtautuvat asiakkuudet todennäköisemmin antavat suuremman osan lompakostaan yritykselle.

- Sidosten rakentaminen asiakkuuksiin. Yksi tärkeimmistä asiakkaiden pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä on sidosten rakentaminen asiakkuuksien kanssa tavoitteen vaikeuttaa asiakkaan siirtymistä kilpailijalle. Sidokset voivat olla luonteeltaan sosiaalisia, teknologisia, kulttuuritaustaisia, maantieteellisiä, juridisia tai ostettujen tuotteiden rakentamiin tuotepohjaisia sidoksia. (Storbacka 2005)

Kuten aiemmin mainittu, asiakkuuspääoman marginaali mittaa yrityksen kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin asiakkuuteen sitoutuneen pääoman kustannukset. Marginaalin tärkein mittari on asiakkuuden tuottama taloudellinen lisäarvo, jonka kasvattaminen vaatii joko tuottojen kasvattamista, kustannusten pienentämistä tai sidotun pääoman optimointia.

- 1) Tulojen kasvattaminen. Ensimmäinen keino taloudellisen lisäarvon kasvattamiseen on pyrkiä kasvattamaan asiakkuuskohtaisia tuottoja, eli liikevaihtoa tai myyntiä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi lisähyödyn tuottamisen tai hinnan alennuksen kautta asiakasosuuden kasvattaminen, tukemalla asiakkaan kasvua ja sitä kautta tapahtuva asiakkaan lompakon kasvu, syklisyyden vähentäminen pidempiaikaisilla sopimuksilla, hintapremion saavuttaminen tarjoamia parantamalla, kustannustekijöiden muuttaminen hintakantajiksi ja tuoteyhdistelmien muuttaminen kannattavimmiksi sekä asiakkaiden houkuttelevuus näiden käyttäjiksi.
- 2) Kokonaiskustannusten vähentäminen. Asiakkuuden kokonaiskustannuksia (TCOD, total cost of delivery) voidaan parantaa muun muassa avainprosessien paremmalla suunnittelulla ja standardoinnilla, vaihtoehtoisia kanavastrategioita toteuttamalla, kiinteitä kustannuksia vähentämällä, tuotannon siirtäminen tai alihankkijoiden käyttäminen ja informaatiotekniikan tehokkaampi hyödyntäminen prosessien tai toimintojen automatisoinnissa.
- 3) Sijoitetun pääoman optimointi. Sijoitettua pääomaa voidaan optimoida esimerkiksi pyrkimällä mahdollisimman alhaiseen käyttöpääomaan (working capital) kannustamalla asiakkaita maksamaan ennakoon, muuttamalla maksuehtoja kiertonopeuden parantamiseksi tai erilaisten maksuohjelmien kautta sekä varastoja pienentämällä. Käyttöpääoman pienentämisen lisäksi voidaan pyrkiä vähentämään pitkäkestoisia

sitoutuneita pääomia, jotka eivät tuota merkittävästi taloudellista lisäarvoa. (Storbacka 2005)

Investoidessaan eri asiakkuuksiin yritys investoi liiketoimintamallien muutoksiin hankkiakseen ja pitääkseen asiakkaita. Tuotto riippuu tällöin siitä kuinka asiakkaat käyttäytyvät ja kuinka pitkään pysyvät yrityksen asiakkaina. Investoinnit eri asiakkuussalkkuihin tulisi tehdä sen perusteella mikä investointi tuottaa suurinta tuottoa osakkeenomistajille. (Storbacka 2005)

Perinteisiä historiaan pohjautuvia mittareita, eli retrospektiivisiä mittareita, tulisi täydentää tulevaisuuteen suuntautuvilla eli prospektiivisillä mittareilla. Prospektiiviset mittareiden avulla pystytään seuraamaan tietyn asiakkuuden tai asiakkuussalkun kykyä tuottaa kassavirtoja tulevaisuudessa. Yhdistämällä tämä näkemys historialliseen tarkasteluun sekä nykyhetkeä kuvaaviin mittareihin saadaan asiakkuuden tai asiakkuussalkun suorituskyvystä erinomainen kuva. Retrospektiivisiä mittareita ovat muun muassa myynti, tuotot, kannattavuus sekä asiakasosuus. Nykyhetkeä kuvaavia mittareita taas ovat asiakkaan lujuus ja asiakkaan näkemys yrityksestä. Prospektiivisistä mittareista esimerkkeinä ovat muun muassa asiakkaan kasvupotentiaali, referenssiarvo, oppimisarvo sekä yrityksen kasvupotentiaali. (Storbacka 2005)

Jokainen mittari voidaan jakaa pienempiin tekijöihin. Esimerkiksi asiakkuuden lujuus nykyhetkeä kuvaavista mittareista voidaan jakaa: kontaktipinnan kattavuuteen, kontaktien tasoon, asiakkuuden pituuteen, asiakkaan näkemykseen yrityksestä ja kilpailijoiden asemaan sekä näiden kombinaatioihin. Tulevaisuuteen katsovien mittareiden suuri haaste on asiakkuuden keston muuttaminen ennusteiksi tuloista ja kassavirroista. Storbackan (2005) mukaan tuottaakseen perusteltua ja merkityksellistä tietoa ennustamisprosessin tulisi sisältää seuraavia tekijöitä tai niiden osia:

- prosessi on systemaattinen ja yhteisesti määritelty
- perustuu faktaan ja kvantitatiiviseen tietoon sekä yhdistää tähän hiljaista tietoa ja tutkimustuloksia
- on vertailukelpoinen edellisen tarkastelujakson tulosten kanssa
- mittarit kuvaavat yrityksen strategisia tavoitteita

Vakuutus- ja pankkialalla on Storbackan (2005) mukaan käytössä ennakoivia laskentamalleja (predictive modelling), joiden avulla pyritään tilastollisin menetelmin ennustamaan tämän

hetkisten tietojen avulla asiakkaan tulevaa käyttäytymistä ja liiketoimintamallien muutosta. Vakuutusyhtiö voi esimerkiksi haravoida asiakaskantaansa tunnistaakseen asiakkuuden jotka todennäköisemmin tarvitsevat lisäpalveluita tai ovat vaarassa siirtyä kilpailijalle. (Storbacka 2005)

Asiakkuuspääoman johtamiseen kuten muuhunkin liiketoimintaan liittyy riski olennaisena osana. Yrityksen yleisesti ovat kiinnostuneita liiketoiminnan volatiliteetin vähentämiseen esimerkiksi tuotekehitykseen panostamalla tai ostamalla yrityksiä ja niiden osia. Tämän lisäksi yritys voi volatiliteettia pienentääkseen pyrkiä luomaan yrityksen strategian näkökulmasta oikeita asiakkuussalkkujen yhdistelmiä. Yrityksille on hyödyllistä pyrkiä ymmärtämään yksittäisten asiakkaiden tai asiakkuuksien käyttäytymistä ja millä tavalla nämä vaikuttavat yrityksen ansainnan volatiliteettiin ja ennustettavuuteen. On ehdotettu rahoituksesta beta-mittarin käyttöä asiakaskantariskin mittaamiseksi. Asiakas- $\beta$  mittaisi asiakkaan tuotto/riski -suhteen korrelaatiota koko asiakkuussalkun riski/tuotto-suhteeseen. Mittarin heikkous on, että se perustuu puhtaasti asiakkaan historialliseen käyttäytymiseen ja oletukseen että asiakkaan ostokäyttäytyminen pysyy samana tulevaisuudessakin. (Storbacka 2005)

Asiakkuuspääoman riskejä voidaan analysoida tarkastelemalla asiakkaita ja heidän riskiprofiilejaan, asiakkuuden riskejä tai analysoimalla koko asiakaskantaa. Viimeksi mainittuun liittyy merkittäviä keinoja asiakaspääoman suorituskyvyn nostamiseksi. Suurempi kokonaiskuva asiakaskantariskejä tarkasteltaessa mahdollistaa strategisesti järkeviä toimenpiteitä kannattamattomien asiakkuuksien päättämiseksi ja uusien hankkimiseksi pitkän aikavälin suorituskyvyn varmistamiseksi. Asiakaskantariskejä tarkasteltaessa painopiste on korrelaatioiden ja riskikeskittymien tarkastelussa. Tämä asiakaskantatasoinen riskien tarkastelu mahdollistaa kokonaisriskitason määrittelyn ja riskien mahdollisen vaikutuksen taloudelliseen lisäarvoon tarkastelun. Asiakaskantariskejä voidaan tarkastella neljän päämittarin avulla:

- Riskin kokoluokka. Mikä on yrityksen kokonaisriskitaso, millä tavalla kehittynyt viime vuodesta ja onko salkkujen välillä eroa?
- Riskin korrelaatio. Korreloivatko yksittäisten asiakkuuksien tai asiakkuussalkkujen ristitasot keskenään?
- Riskin keskittyneisyys. Ovatko riskit keskittyneitä yksittäisiin asiakkuuksiin, asiakkuussalkkuihin tai asiakasryhmiin?

- Toteutuneen riskin vaikutus. Millä tavalla toteutunut riski vaikuttaa taloudelliseen lisäarvoon? Onko käytössä painotettuja riskilaskelmia asiakkuuksien volyymit ja todennäköisyydet huomioiden? (Storbacka 2005)

### 4.3 Asiakkaiden segmentointi

Segmentointi jakaa asiakkaat tarkoin määriteltuihin osiin. Kottler yms. (2012) määritelmän mukaan asiakassegmentti koostuu joukosta asiakkaita, joilla on samanlaisia tarpeita ja haluja. Markkinoijan tehtävänä on tunnistaa riittävän määrän ja laadun olevia segmenttejä ja päättää mihin niistä keskittyy. Toisaalta taas Rope vuonna 2003 määrittelee segmentoinnin potentiaalisten asiakkaiden joukkona, jolle räätälöidään segmenttiperusteinen tarjonta ja viestintä. Rope myös erottaa käsitteet asiakas ja segmentointi vahvasti toisistaan, pitäen jälkimmäistä asiakkaaksi haluttavana ja ensin mainittua yrityksestä jo ostaneena, mutta ei välttämättä segmenttiin kuuluvana. Mielestäni Ropen määritelmä on liian suppea vakuutusalan kontekstissa ajateltuna, jossa sopimukset ovat lähtökohtaisesti pitkäkestoisempia ja lisä- ja ristiinmyynnin merkitys korostuu. Näin ollen ymmärrän työssäni segmentoinnin, asiakkaiden luokittelun, sekä potentiaalisten että olemassa olevien asiakkaiden samanlaisiin joukkoihin jakamisena ja viestinnän kohdentamisena (mm. Kottler 2012, Storbacka ym. 2005).

Segmentointi voidaan tehdä eri tekijöiden perusteella, jotka tyypittelevät luokan asiakkaat. Luokittelutekijöitä ovat maantieteelliset, demograafiset ja psykograafiset tekijät. Näiden lisäksi voidaan segmentoida käyttäytymistä kuvaavien tekijöiden perusteella, eli niin sanottu käyttäytymiseen pohjautuva segmentointi. Kottlerin yms. (2012) mukaan on sama mitä tekijöitä tai tekijöiden yhdistelmää käyttää, kunhan muokkaa markkinointiohjelmansa tunnistamaan asiakkaiden eroavaisuudet.

Maantieteellisessä segmentoinnissa markkinat jaetaan maantieteellisiin alueisiin, kuten valtioihin, maakuntiin, kaupunkeihin tai kaupunginosiin ja näistä valitulle alueelle räätälöidään viestintä. Yhä kasvava trendi maantieteellisessä segmentoinnissa on niin sanottu ruohonjuuritason markkinointi, jossa räätälöity viestintä viedään mahdollisimman persoonallisena mahdollisimman lähelle asiakasta.

Demograafisessa segmentoinnissa asiakkaat jaetaan erilaisten demografisten tekijöiden, kuten ikä, sukupuoli, tulotaso, ammatti, kansalaisuus, perheen koko yms. perusteella halutuksi kohderyhmäksi. Tämä on ollut erittäin käytetty segmentointi tapa helppokäyttöisyytensä takia, mutta myös demografisten tekijöiden mainitaan liittyvän kuluttajan tarpeisiin ja haluihin. (Kotler ym. 2012)

Psykograafinen segmentointi tarkoittaa Kotler ym. (2012) mukaan asiakkaiden jakamista erilaisiin joukkoihin psykologisten tekijöiden, persoonallisuus tekijöiden tai elämäntyylin ja arvojen perusteella. (Kotler ym. 2012)

Käyttäytymiseen pohjautuvassa segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin asiakkaan tuotteen tai palvelun käytön, asenteen tai reaktioiden perusteella. Tämän pohjana on ajatus, että kaikki tuotetta tai palvelua ostavat eivät omaa samanlaisia tarpeita keskenään tai halua samanlaisia hyötyjä tuotteesta tai palvelusta. Tällöin on hyvä segmentoida asiakkaita niiden käyttäytymisen perusteella, jolloin pystytään kohdentamaan markkinointi ja viestintä hyvinkin tarkasti halutulla tavalla saadakseen halutunlaisen reaktion. (Kotler ym. 2012)

## **5 YRITYSASIAKASLUOKITTELU SUOMALAISISSA VAKUUTUSYHTIÖISSÄ**

### **5.1 Aineiston keruu**

Tutkimuksen aineiston keräysmenetelminä laadullisissa tutkimuksissa on yleisimmin haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisten dokumenttien tieto. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisina tai toisiaan täydentävinä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009) Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua aiheen sensitiivisyydestä johtuen. Tuomi & Sarajärvi (2009) mainitsevat haastattelun eduksi sen joustavuuden. Se antaa tutkijalle mahdollisuuden toistaa kysymyksensä, selventää ilmausten sanamuotoa ja luoda keskustelua tiedonantajan kanssa. Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelmat huomioiden tämä menetelmä oli luontevin tapa selvittää asiantuntijoilta tutkittavaa asiaa. Tämän lisäksi haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden esittää kysymyksensä siinä järjestyksessä kun katsoo tilanteessa parhaaksi. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tämän tutkimuksen aiheen kannalta kyselylomaketta ei pidetty riittävänä menetelmänä antamaan arasta ja moniselitteisestä aiheesta riittävästi tietoa tutkimuksen tekemistä varten.

Aineisto kerättiin haastattelemalla kolmen eri vakuutusyhtiön johtajia sekä asiantuntijoita, jotka ovat tekemisissä asiakasluokittelun kanssa. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan monipuolisuus silmällä pitäen, jotta kerätty aineisto olisi riittävän monipuolinen ja antaisi hyvän kuvan tutkitusta aiheesta. Haastateltavia oli 5, ja haastattelut tehtiin maaliskuun 2014 ja kesäkuun 2014 välisenä aikana. Haastattelut tehtiin vakuutusyhtiöiden tiloissa ja haastattelut kestivät keskimäärin 53 minuuttia. Haastatteluja varten oli varattu erilliset tilat mahdollisimman häiriöttömän keskustelun aikaansaamiseksi. Mahdollisia virhetulkintoja pyrittiin välttämään selventämällä sekä taustoittamalla kysymyksiä laajemmin. Tähän valittu aineistonkeruumetodi



antoi hyvän mahdollisuuden täysin strukturoitujen haastatteluiden sijaan. Haastattelupyynnössä pyrittiin selventämään tutkimuksen tarkoitus ja teemat haastatteluita varten. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Haastateltavien määrä oli riittävä tutkimuksen kannalta, mutta kattavamman sekä yleistettävämmän tutkimuksen kannalta haasteltavia olisi voinut olla enemmän. Mikäli haluttaisiin tutkimukselta yleistettävyyttä, olisi hyvä tehdä laajempi tutkimus, jossa olisi mukana myös kvantitatiivinen osio esimerkiksi kyselylomakkeen kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ilmiötä nimeltä asiakkaiden luokittelu, joten joustava puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi aineiston keruumenetelmäksi hyvin.

## 5.2 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysiä. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tarkoituksena onkin luoda selkeä ja sanallinen kuvaus ilmiöstä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analysoitavat yksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin voidaan sanoa olevan kolmevaiheinen prosessi: 1) aineiston pelkistäminen 2) aineiston ryhmittely 3) teoreettisen käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämässä aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Aineiston ryhmittelyssä taas aineiston alkuperäiset ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä alkuperäiset ilmaukset jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin että saadaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Haastatteluiden jälkeen aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla aineisto sanasta sanaan. Litteroitu aineisto tämän jälkeen luettiin useaan kertaan ja sieltä kirjoitettiin auki pelkistetyt teemoittain sekä haastattelukysymyksittäin vastaukset. Saadut vastaukset ryhmiteltiin luokkiin tutkimuskysymyksiin peilaten ja luokat yhdisteltiin pääluokiksi.

### 5.3 Keskeiset tulokset

Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla oli siis tarkoitus selvittää miten ja millä tavalla yritysasiakkaita luokitellaan suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Tämän lisäksi on tarkoitus selvittää millä tavalla ja missä määrin suomalaisissa vakuutusyhtiöissä on käytössä ennakoiva mallintaminen asiakkaiden luokittelussa. Haastateltavat ja heidän edustamansa yhtiöt on salattu tutkielmalta mahdollistaakseni mahdollisimman vapaan sekä tutkielman lopputuloksen kannalta hedelmällisen keskustelun. Haastateltavat ja heidän yhtiönsä mainitaan seuraavasti:

Haastateltava A, yhtiö 1

Haastateltava B, yhtiö 2

Haastateltava C, yhtiö 3

Haastateltava D, yhtiö 3

Haastateltava E, yhtiö 2

Haastatteluiden teemoina oli asiakasluokittelu ja sen historia, ennakoiva mallintaminen sekä asiakasluokittelun tulevaisuus. Alateemoina oli strateginen asiakkuus ja asiakkuuden arvo.

#### 5.3.1 Asiakasluokittelu

Asiakasluokittelua varten tutkimuksella selvitettiin ensiksi asiakkaan ja asiakkuuden käsitteellistä eroa. Storbacka (2005) mainitsee, että asiakkuus voidaan määritellä olevan yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvien resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa niin kauan kuin molemmat osapuolet kokevat saavan vaihdannassa arvokkaampaa vastinetta.

Haastateltava A mainitsee asiakkaan ja asiakkuuden eroaksi sen, että jälkimmäinen tarkoittaa asiakaskokonaisuutta. Asiakaskokonaisuuteen lasketaan yrityksen lisäksi yrittäjän tai yrityksen johtavan henkilön kotitalous. Haastateltava B taas määrittelee asiakkuuden linkitetyn kokonaisuudeksi, jossa merkityksellistä on kokonaisuus johon asiakas, eli yksilö/henkilötunnus,

vaikuttaa. Haastateltava C:n mielestä asiakas on aina yksittäinen yritys, huolimatta vakuutusturvan laajuudesta. Asiakkuus taas on jonkinlainen konserni, yhtymä, yhteenliittymä tai kumppanuusverkosto. Haastateltava D näkee asiakkuuden yhtä lailla haastateltava C:n kanssa konsernina tai yhtymänä, mutta lisää siihen vielä urakoitsijan ja sen aliurakoitsijat. Haastateltava E vie ajatusta hieman pidemmälle kuvaten asiakkuutta muuttuvaksi tekijäksi, vaihdannaksi tai tekijäksi yhtiön ja yksilön välissä.

Tutkimuksen teemahaastatteluiden yhtenä alateemana oli selvittää, onko vakuutusyhtiöillä strategisia asiakkuuksia. Storbacka ym. (2000) mainitsee, että strategisten asiakkuuksien merkitys yrityksen liiketoiminnalle on huomattava niin liikevaihdon kuin yritystoiminnan kestävyiden muodossa. Strategisten asiakkuuksien johtamistapa vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun ja sitä kautta omistajien saamaan arvoon. Edistääkseen asiakkuuksien arvontuotantoa, tulee yrityksen kiinnittää huomiota toimintatasokohtaisesti asiakkuuksien johtamiskysymyksiin, jotta asiakkuusprosessit saadaan suunniteltua yhteensopiviksi. Kyseessä olevia toimintatasoja ovat asiakaskanta, asiakkuus ja asiakaskohtaaminen. Olennaista on tarkastella asiakkuuksia proaktiivisesti ja ennakoivasti, jotta pystytään hyödyntämään tärkeiden asiakkuuksien koko potentiaali. Kiinnittämällä huomiota strategisten asiakkuuksien johtamiseen mahdollistetaan ja varmistetaan asiakkuuden arvokkuuden hyöty myös asiakkaalle tukemalla asiakkaan tavoitteita ja prosesseja. Molemmat hyötyvät asiakkuudesta. (Storbacka ym. 2000)

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä, että varsinaisia strategisia asiakkuuksia vakuutusyhtiöillä ei ole. Haastateltava B kuitenkin määrittelee, että strategisten asiakkuuksien sijaan vakuutusyhtiöillä on enemmänkin kumppanuuksia, joiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä saavutetaan molemminpuolista hyötyä. Hieman samoilla linjoilla on haastateltava C, joka mainitsee, että vakuutusyhtiöillä on kaikilla tärkeitä asiakkuuksia ja asiakkuusstrategia. Tätä viimeksi mainittua totesi myös haastateltava A erityisesti pienempien vakuutusyhtiöiden kohdalla strategisten valintojen olevan merkityksellistä kilpailussa erotuttaessa. On tarkemmin valittava minkälaiseen toimialaan, yrityksen kokoluokkaan tai esimerkiksi järjestöyhteistyöhön vakuutusyhtiö kohdentaa toimintaansa.

Tutkimuksen kannalta olennainen teema oli asiakasluokittelu. Asiakasluokittelua määritellesään jokainen haastateltava korostaa, että yhtiöt määrittelevät käsitteet ja tekijät omalla lailla

sekä omista lähtökohdistaan. Haastateltava C toteaa asiakasluokittelun tarkoittavan asiakkaiden jakamista luokkiin vakuutusyhtiölle tuottavan taloudellisen hyödyn perusteella. Haastateltava E taas määrittelee asiakasluokittelun, että eri luokissa oleville asiakkaiden tehdään eri asioita ja kohdellaan eri tavalla. Haastateltava B näkee asiakasluokittelun ja asiakasprofiloinnin samana asiana, kun taas haastateltava E tekee siihen eron syvällisyyden perusteella. Haastateltava E:n mukaan asiakas voidaan luokitella yksittäisten tekijöiden perusteella, mutta profiloinnissa tulee tietää tarkemmin yksittäisestä asiakkaasta yksilökohtaisemmin.

Storbackan ym. (2000) mukaan yrityksen olisi tärkeää analysoida asiakaskantaansa ja peilata saatua analyysia liiketoimintastrategiaan selvittääkseen kenelle strategisia asiakkuuksia tarjotaan, mitä niille tarjotaan ja miten nämä tuotetaan. Tämän analyysin avulla voidaan määrittellä yrityksen asiakastyypit, näiden asiakkuuksien arvo ja minkälaisia asiakkaita valita strategisiksi asiakkuuksiksi. Oman asiakaskannan analysoinnin lisäksi tulisi analysoida asiakkaan prosessit, jonka avulla pystytään miettimään minkälaisia palvelu- ja tuotetarjoamia asiakkaalle tarjotaan, jotta löydetään asiakkaalle parhaiten soveltuvat ja arvoa tuottavimmat kokonaisuudet. Analysointien lisäksi yrityksen tulee varmistaa että sillä on tarvittavat tiedot, taidot ja tekniikat palveluiden tuottamista ja kehittämistä varten. Asiakkuuden arvon määrittelyn jälkeen saatua arvoa tulisi arvioida sekä rahallisesti (myynti, asiakaskannattavuus) että ei-rahallisesti (osaamisarvo, referenssiarvo). Storbackan ym. (2000) mainitsemien esimerkkien yritykset ovat luoneet asiakkuuksien johtamisen arvon määrittämistä varten omia analyysimenetelmiä. Yhden esimerkin mukainen yritys kehitti tavan ajatella asiakkuudet omaisuuserinä, joilla on arvoa tilikautta pidemmän ajan. Tämän analyysimenetelmän kautta voidaan arvioida asiakkuuden keston ja keston aikaiset tuotto- ja kustannuspohjaiset kassavirrat. Nämä kassavirrat diskontataan nykyhetkeen ja tulokseksi saadaan asiakkaan nykyinen ”arvo”. Analyysi jakaa jokaisen asiakkuuden erillisiksi osiksi, joten asiakkuuden jokaista kauppaa, tarjousta sekä koko asiakkuutta voidaan arvioida. Tämä helpottaa resurssien kohdentamista, priorisointia sekä helpottaa yrityksen johtoa tekemään perustellumpia ja tarkkaan harkittuja valintoja.

Haastateltava A:n mukaan yritysasiakkaita luokitellaan lähtökohtaisesti perustietojen perusteella. Perustietoja ovat liikevaihto, työntekijöiden lukumäärä, toimiala, jotka vaikuttavat asiakkuuden hoitomalleihin ja riskinvalintaan sekä hinnoitteluun. Muut mahdolliset tekijät

liittyvät asiakasyrityksen omistuspohjaan. Erityisesti kysymykseen tulee kansainvälisen omistajuuden tausta. Haastateltava B lähestyi asiaa historiallisesti, jossa 2000-luvun aikana on lähtökohtaisesti luokiteltu henkilöasiakas/yritysassiakas -jaottelun perusteella. Yritysassiakkaita on 2000-luvun aikana luokiteltu enemmän yrityksen koon, maksutulon ja vakuutuslajien tyypin mukaan eri vakuutuslajikoreihin. Haastateltava B:n mukaan nämä ovat enemmänkin ei asiakkaan arvoon perustuvaa luokittelua tai pikemmin segmentointia. 2000-luvun mennessä eteenpäin on pyritty enemmän asiakaskohtaiseen riskivastaavaan hinnoitteluun. Erilaiset kannattavuuden elementit ovat tulleet yhä vahvemmin mukaan asiakasluokitteluun. On siirrytty maksutuloperusteisesta ja vakuutustuotemääräperusteisesta luokituksesta kateperusteiseen asiakasluokitteluun, johon mukaan ovat tulleet tulevaisuutta ennustavat mallit. Pyritään selvittämään eri tekijöiden perusteella onko asiakas tulevaisuudessa kannattava ja haastateltava B uskoo, että asiakasluokitukset ja niitä vastaavat hoitomallit tulevat yhä enemmän siihen suuntaan kehittymään. Haastateltava C:n mukaan yritysassiakkaita luokitellaan sen mukaan minkälaista taloudellista hyötyä asiakas tuottaa vakuutusyhtiölle. Tämän lisäksi toimiala, maksutulo ja muut yrityksen kokoa mittaavat tekijät ovat olennaisia. Yrityksen koko sekä asiakkaan hoitotyön vaativuus vaikuttaa vakuutusyhtiön sisällä palvelumalleihin. Haastateltava D kertoo, että toimialavertailua tehdään myös. Tarkoituksena on löytää tulevaisuuden potentiaaliset toimialat ja panostaa myyntitoimenpiteet näihin toimialoihin. Vaikka haastateltava D:n mukaan toimiala ei välttämättä kerrokaan yksittäisestä asiakkaasta ja sen kannattavuudesta mitään, sillä heilunta yksittäisen toimialan sisällä asiakkaiden kesken asiakaskohtaisen kannattavuuden perusteella saattaa olla suurta. Jokaisella toimialalla on kannattavia ja ei kannattavia asiakkaita. Haastateltava E mainitsee, että asiakasluokitteluun vaikuttaa yrityksen vahinkohistorian lisäksi tietyt asiakasyrityksen toimintaa ja vakuutusasiakkuutta profiloivat tekijät, kuten asiakkaan vakuutustuotteet ja asiakkuuden kesto. Näiden tekijöiden kautta pystytään laskemaan asiakkaalle kate-ennuste, jonka mukaan saadaan asiakkaat luokiteltua.

Ulkopuolisten tekijöiden, kuten globaalin talouden tilanne, vaikutus suomalaisten vakuutusyhtiöiden yritysassiakkaiden luokitteluun on haastateltavien mukaan pientä. Lähinnä vaikutus tulee välillisesti asiakasyritysten oman vakavaraisuuden perusteella tai toimialan tulevaisuuden näkymän mukaan. Haastateltava A mainitsee, että asiakasyrityksen taloudellinen tilanne otetaan huomioon riskinvalintaa ja asiakasvalintaa tehtäessä. Tämä on erityisen haastavaa alkuvaiheessa olevien kasvuyritysten kohdalla, joiden tulevaisuuden potentiaalista ei erilaiset

liikevaihto- tai riskiluokkapisteet kerro mitään. Haastateltava B kertoo globaalin taloudellisen tilanteen vaikuttavan luokitteluun toimialan kautta, josta esimerkkinä mainitsevat yhdysvaltalaisen investointipankin Lehman Brothersin konkurssin vuonna 2008 ja sitä seuranneen taloudellisen taantuman sekä tästä seuranneet muun muassa autoteollisuuden vaikeudet. Vakuutusyhtiöt huomioivat globaalit tilanteet ja autoteollisuuden jälleenvakuutussuojan saaminen vaikeutui huomattavasti. Näin ollen koko toimialaan suhtauduttiin varauksella ja huomioitiin asiakasluokittelussa. Haastateltavat D ja E kertovat globaalin tilanteen vaikuttavan suomalaisten vakuutusyhtiöiden yritysasiakkaiden luokitteluun juuri toimialan ja asiakkaan taloudellisten vaikeuksien kuten maksuhäiriömerkintöjen vuoksi.

Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham ja David Bejou (2008) mukaan asiakaskeskeisten strategioiden, kuten CRM, keskeinen tavoite on pyrkiä paremmin ymmärtämään asiakasta. Tätä saatua tietoa hyödynnetään asiakaskohtaamisissa, joka teorian mukaan johtaa asiakashallinnan tehokkuuden paranemiseen ja lopulta yrityksen parempaan tulokseen. Olennainen osa on saada 360 asteen näkymä asiakkaasta. Asiakastieto kerätään eri kanavien kautta asiakaskohtaamisista.

Muista asiakasluokitteluun vaikuttavista tekijöistä tutkimuksella selvitettiin asiakkaiden palvelukokemusten keräämistä ja niiden vaikutusta asiakasluokitteluun. Haastateltavien perusteella voi sanoa, että suomalaisissa vakuutusyhtiöissä on kehittyneitä asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyyden seuranta- sekä keräysjärjestelmiä. Haastateltava A mainitsee, että verkko- ja puhelinkanavan kautta palautteita kerätään säännöllisesti. Kuitenkin haastateltava toteaa, että paras palaute asiakkaalta tulee kasvotusten tapahtuvassa kontaktissa. Sähköiset asiointikanavat ovat hänen mukaansa kuitenkin lisänneet asiakkaalta saatavaa informaatiota ja palautetta. Tämä on todennäköisesti tullut palautteenannon helppouden myötä. Lisäksi haastateltavan mukaan asiakkaiden yleinen halu kertoa tarpeistaan on lisääntynyt viime vuosien aikana, joka on entistä helpommin mahdollista jalostaa tuote- ja palveluprosessien kehittämiseen. Haastateltava B mainitsee, että erilaisia systemaattisia kyselyitä asiakaskohtaamisten jälkeen tehdään, sekä ala tekee yhteisiä massatutkimuksia tarkoituksenaan selvittää asiakaskäyttäytymisen trendejä. Yleisesti ottaen vakuutusyhtiöt kysyvät mielipidettä vain niiltä asiakkailta, jotka se kohtaa. Eri asia on, että kohdataanko kaikkia asiakkaita sekä mitä halutaan selvittää määrittää tavan kysyä. Haastateltava C lisää edellä mainittuun vakuutusyhtiöiden omat kyselyt heidän asiakkailleen tietyn myyjän palvelusta sekä vastaako se yhtiön palvelulupausta.

Haastateltava D mainitsee myös, että korvaustapahtuman jälkeen lähetetään asiakkaalle tekstiviesti prosessin sujumisesta.

Haastateltava A:n mukaan asiakaskokemusten kerääminen ei suoranaisesti vaikuta asiakasluokitteluun, mutta mikäli suuremmalta joukolta asiakkaita tulee säännönmukaisesti samanlaista palautetta tai kehittämisehdotuksia tuotteiden, palvelun tai muiden ominaisuuksia kohtaan, niin tällöin asiaa saatetaan lähteä selvittämään tarkemmin. Muut haastateltavat ovat asiasta samaa mieltä. Asiakkaiden kokemukset saamastaan palvelusta tai vakuutusyhtiöstä ei vaikuta asiakasluokitteluun. Haastateltava B tosin mielenkiintoisesti ennustaa, että tulevaisuudessa tulee vaikuttamaan myös asiakasluokituksiin suositteluasteen (NPS, net promoter score) kautta.

Christine Bailey, Paul R. Baines, Hugh Wilson ja Moira Clark (2009) tutkimuksen mukaan asiakkaan yksilöllisempi kohtelu, syvempi ymmärrys ja asiakkaan tulevaisuuden käyttäytymisen mallintaminen esiin tuleminen on tutkijoiden mukaan osittain johtunut CRM:n analyttisten järjestelmien kehitymisestä. Asiakkaiden tulevan käyttäytymisen mallintaminen (propensity modelling, predictive modelling) johtaa yksilökohtaisempaan palveluun ja sitä kautta parempaan myyntiin. Tutkijoiden mukaan tärkeää on havaita syvällisemmän asiakasymmärryksen (customer insight) tärkeys CRM -pohjaisissa toimintaympäristöissä. (Bailey, Baines, Wilson, Clark 2009) Mielenkiintoista on teknologian tuoma tai mahdollistama henkilökohtaisempi palvelu ja kohdistetumpi markkinointi tilastollisten asiakkaan käyttäytymistä ennakoivien menetelmien esiintulon myötä. Tämä yksilökohtaisempi näkökulma on haastamassa perinteisempää asiakasluokittelu ja asiakassuhteiden johtamisen (CRM, Customer Relationship Management) käsitystä.

Sähköisten palvelukanavien ja sähköisen asioinnin käytettävyys ja helppous nousee kaikkien haastateltavien vastauksissa selkeästi esille. Näiden haastatteluiden perusteella asiakkaat yhä enemmän vaativat sähköisiä palveluilta monipuolisuutta ja haastateltava D kertoo, että osa asiakkaiksi aikovista käyvät läpi vakuutusyhtiön sähköiset palvelut ennen mahdolliseksi asiakkaaksi tuloa. Asiakkaat odottavat toimivia ja helppoja sekä käytettäviä ratkaisuja.

*” ... on asiakkaita, jotka vaativat, että yhtiöllä on toimivat sähköiset kanavat ennen kuin edes tulevat meidän asiakkaaksi, että niin kuin etukäteen jo tsekkaavat.” Haastateltava*

## D

Haastateltava C toteaa saman asian, mutta tähdentää lisäksi, että yritysasiakkaiden kohdalla asia on hieman monimutkaisempi. Heillä on jokaiselle asiakkaalle nimetty yhteyshenkilö tai nimetty tiimi, joka hoitaa heidän asioitaan sähköisten palvelukanavien lisäksi. Haastateltava C:n mukaan yhtiö mahdollistaa asiakkaalle sähköiset palvelukanavat yhtenä palveluvalikoimanaan sekä suosittelevat ja toivovat asiakkaiden käyttävän näitä, mutta eivät ohjaa kohdistetusti tietyn segmentin tai asiakasluokan asiakkaita sähköisiin palvelukanaviin suoraan.

Haastateltavista A, C ja D mainitsivat, että yhtiöissään on menossa kehitysprojekteja, joiden tarkoituksena on yhä selkeämmin pystyä räätälöimään sähköisten palvelukanavien asiakaskokemusta yksilöllisempään suuntaan.

*”...et silloin pyritään puhutteleen suoraan, ei kollektiivisesta, vaan henkilökohtaisemmin ja yrityskohtaisesti.” Haastateltava A*

Haastateltava D tähdentää, että jatkossa kaikki kontaktit mitä asiakkaan kanssa ollaan yhteydessä, merkitään CRM-järjestelmään, jotta asiakasta pystytään paremmin palvelemaan yhtenä yhtiönä, oli asiakkaan kanssa tekemissä kuka tahansa.

### 5.3.2 Asiakasluokittelun historia

Haastateltava D toteaa, että asiakasluokittelua on ollut olemassa jo hyvin pitkään aina 1900-luvulta alkaen. Haastateltavan mukaan vakuutusyhtiöt toimivat tuolloin merkittävänä lainantantajina ja asiakasluokittelun kautta katsottiin asiakkaan mahdollisuutta saada lainaa vakuutusyhtiöltä. Tuolloin valloilla olivat kaikilla yhtiöillä samanlaiset hinnat vakuutustuotteissaan, joten näihin ei pystynyt paljoa vaikuttamaan, mutta muilla keinoilla piti pystyä löytämään kannattavat asiakkuudet. Sittemmin on menty huomattavasti eteenpäin myös asiakasluokittelun suhteen erityisesti luokittelun perusteista. Virheiden kautta oppimalla vuosittain ovat yhtiöt tilastoineet tapahtuneita vahinkoja suhteessa asiakasluokitteluun. Haastateltava C mainitsee nykypäivänä luokittelua heikentäväksi tekijöiksi vakuutusmaksuissa mukana olevat vakuutus-



maksuverot heikentäen kassavirran ennakoitavuutta sekä vakuutusmaksujen ja vakuutuskorvausten kohdistamisen ongelman. Esimerkkinä hän mainitsee lakisääteisen tapaturmavakuutuksen tai liikennevakuutuksen, jonka yksittäistä korvausta saatetaan maksaa kymmeniä vuosia. Tämä aiheuttaa haasteita kohdistaa ja arvottaa se tähän päivään nyt saataviin vakuutusmaksuihin.

Haastateltava B lähestyi asiaa historiallisesti, jossa 2000-luvun aikana on lähtökohtaisesti luokiteltu henkilöasiakas/yritysassiakas -jaottelun perusteella. Yritysassiakkaita on 2000-luvun aikana luokiteltu enemmän yrityksen koon, maksutulon ja vakuutuslajien tyypin mukaan eri vakuutuslajikoreihin. Nämä ovat haastateltava B:n mukaan enemmänkin ei asiakkaan arvoon perustuvaa luokittelua tai segmentointia. 2000-luvun mennessä eteenpäin on pyritty enemmän asiakaskohtaiseen riskivastaavaan hinnoitteluun. Erilaiset kannattavuuden elementit ovat tulleet yhä vahvemmin mukaan asiakasluokitteluun. On siirrytty maksutuloperusteisesta ja vakuutustuotemääräperusteisesta luokituksesta kateperusteiseen asiakasluokitteluun, johon mukaan ovat tulleet tulevaisuutta ennustavat mallit. Pyritään selvittämään eri tekijöiden perusteella onko asiakas tulevaisuudessa kannattava ja haastateltava B uskoo, että asiakasluokitukset ja niitä vastaavat hoitomallit tulevat yhä enemmän siihen suuntaan kehittymään. Tämän asiakaskohtaisen kannattavuuden näkökulman lisääntyminen ei näy asiakkaille, muuta kuin tavassa toimia. Asiakaskohtaiset hoitomallit ovat muuttuneet kun asiakaskohtainen kate on pienentynyt kilpailun kiristymisen myötä ja asiakasvaihtuvuus kasvanut osittain myös digitalisoitumisesta johtuen. Hoitomalleihin sitoutuu vakuutusyhtiöille kustannuksia ja pienemmän katemarginaalin asiakasluokan asiakkaat ohjataan yhä enemmän sähköisiin palvelukanaviin (puhelin, internet, chat yms.).

### **5.3.3 Ennakoiva mallintaminen**

Kysymys tilastollisista ennakoivista menetelmistä, joilla pyritään ennustamaan asiakkaan tulevaisuuden kehitystä, teki tämän tutkimuksen perusteella selkeimmin eroa haastateltavien välille. Haastateltava A mainitsi, että henkilöasiakasliiketoiminnassa pyritään huomioimaan asiakkaan elinkaari ja siinä tapahtuvat muutokset. Hän muistuttaa, että sielläkin kehitys on johtanut elinkaaripohjaisten vakuutustuotteiden muuttumiseksi koko elinajan tuotteiksi. Esimerkkinä mainitsivat erilaiset henkilövakuutukset, joissa aiemmin oli nuorisovakuutuksia, jotka

päätyivät täysi-ikäisenä, kun nykyään sama tuote kestää loppuelämän. Haastateltava mainitsee, että erityisesti liikennevakuutuksen parissa on käytetty ja käytetään enemmän tilastollista mallintamista vakuutusten hinnoittelussa. Muuten yhtiössä pyritään käymään läpi olemassa olevaa asiakaskantaa, jotta pystyisivät paremmin puhuttelemaan asiakasta henkilökohtaisemmin ja yrityskohtaisesti muun muassa lisämyyntipotentiaalin löytämiseksi.

Haastateltava B toteaa, että ennakoiva mallintaminen on nyt jo käytössä asiakasluokittelussa, tariffoinnissa ja tuotteiden hinnoittelussa yleisesti, uusasiakashankinnan ohjauksessa sekä asiakkaille tarjottavien palveluiden ennakkoinnissa. Kuten aiemmassa vastauksessa mainitsin haastateltava B:n sanoneen, on siirrytty kohti kateperusteiseen asiakasluokitukseen ja tulevaisuutta ennustavien mallien käyttöön.

*”... on pyritty riskivastaavaan hinnoitteluun, joka on käytännössä tuottanut tietoa asiakaskohtaisista riskivastaavasta kannattavuudesta, jotta pystytään hinnoittelemaan. Se on luonut mahdollisuuksia, jotta pystytään siirtymään maksutulo- taikka vakuutustuotteiden määräperusteisesta asiakasluokituksesta kateperusteiseen asiakasluokitukseen ja siitä ennen kaikkea tulevaisuutta ennustavien mallien käyttöön. ... että minkäläisten tekijöiden perusteella voidaan sanoa onko asiakas tulevaisuudessa kannattava. Siihen suuntaan asiakasluokitukset ja asiakasluokitusta vastaavat hoitomallit tulevat kehittymään.” Haastateltava B*

Haastateltava D toteaa, että ennakoivaa mallinnusta on käytössä. He pyrkivät mallintamaan vakuutuskantaansa ja arvioimaan tämän perusteella mitä sille tapahtuvat sekä pyrkivät ennakoimaan tulevia korvauskassavirtoja. Haastateltava C mainitsee, että erityisesti henkilövakuutuksissa on käytössä asiakkaan elinkaaren mukaista ennakoivaa mallintamista. Tämän lisäksi myös toimialojen vertailun kautta pyrkivät tunnistamaan kannattavat toimialat ja kohdentamaan asiakkuuksien hoitomallit näihin toimialoihin.

Haastateltava E kertoo, että he ovat tehneet tilastolliset ennakoivat mallit, joilla ennustavat asiakkaan tulevaa katetta ja pysyvyyttä. Myös tulevaisuuden potentiaali on heillä mallinnettuna, mutta vähemmällä panostuksella suhteessa kahteen aiempaan malliin. He mallintavat vain nykyisille olemassa oleville asiakkaille asiakkaan arvon, jonka perusteella asiakkaat luokitellaan. He määrittelevät asiakkaalle tulevaisuuteen katsovan asiakkaan vakuutusteknisen katteen

ja kannattavuuden. Malli kuvaa nykyarvoa, jossa palasena odotettu kate, asiakkaan pysyvyys yhtiössä ja potentiaali. Viimeisimmällä potentiaalilla tarkoitetaan asiakkaan lisämyyntipotentiaalia. He ovat systemaattisesti pyrkineet pois pelkästään vahinkohistoriaa katsovasta mallista huomioiden myös muut tekijät.

Asiakaskohtaisen katteen ja pysyvyyden ennakoiviin malleihin vaikuttaa vahinkohistorian lisäksi tietyt asiakasyrityksen toimintaa ja vakuutusasiakkuutta profiloivat tekijät, kuten asiakkaan vakuutustuotteet ja asiakkuuden kesto. Näiden perusteella mallin avulla saadaan asiakkaan kate-ennuste, jonka perusteella saadaan asiakasluokittelu. Haastateltava mainitsee, että mallien taustalla on yleistetyt lineaariset mallit (GLM, generalised linear models). Yhtenä vaikuttavimmista testeistä mitä haastateltava E mainitsee heidän tehneen, oli mallin mukainen ennuste tietylle asiakasluokalle. He pystyivät etukäteen kertomaan asiakasjoukon, joka syö merkittävän osuuden kannattavuudesta. Tämän ennustamalla pystyy vakuutusyhtiö hyvin miettimään mitä toimenpiteitä heidän tulisi tehdä tälle asiakasluokalle tai asiakasjoukolle, jotta ennuste saadaan muutettua. Lähestulkoon yhtä hyvin pystyivät ennustamaan asiakkaan pysyvyyden pysyvyyskertymän kautta. Siinä mallinnetaan millä tavalla asiakkaan eri toimenpiteet, tapahtumat ja muuttujat vaikuttavat asiakkaan todennäköisyyteen pysyä asiakkaana. Tätä kuvattiin ROC-käyrän kautta. ROC-käyrä on Receiver Operating Characteristic, eli toimintaominaisuuskäyrä, jota käytetään nykyään erityisesti diagnostisten testien analysointiin (katso esimerkiksi Petri Koistinen, tilastollinen hahmontunnistus, 2002).

Haastateltava E toteaa myös, että heidän mallinsa päivitetään vuosittain. Nämä mallit ovat käytössä CRM-järjestelmien kautta asiakasrajapinnassa toimivilla. Erityisesti hyötyä on kilpailutilanteissa, joissa yhtiön olemassa oleva asiakas kilpailuttaa vakuutuksiaan, niin asiakasrajapinnassa on tieto asiakkaan ennakoidusta katteesta, jonka perusteella pystytään tarkemmin miettimään toimenpiteitä asiakaskohtaisesti.

Catherine Arnoldin (2001) mukaan Customer Relationship Managementin focus on asiakas-kannattavuudessa, kannattavien asiakassuhteiden rakentamisessa ja olemassa olevien kannattavien asiakkaiden pysyvyydessä. Erityisesti kannattavuuden ymmärtäminen avaa ymmärtämään ja löytämään ne asiakkaat, joiden poistumasta kannattaa olla huolissaan. Kehittyvät CRM järjestelmät avaavat enemmän myös löytämään ne asiakkaat, jotka eivät vielä ole kannattavia,

mutta jotka voivat olla tulevaisuudessa. Näiden tulevaisuuden potentiaalisten kannattavien asiakkaiden löytäminen on tärkeää. Useiden vakuutusyhtiöiden CRM strategia nojaa asiakastiedon keräämiseen, jotta asiakaspalvelurajapinnassa työskentelevät voivat hyödyntää tätä tietoa asiakaspalvelutilanteessa hyvin rajatulla data miningilla. Ongelma useilla vakuutusyhtiöillä on kirjoittajan mukaan, että CRM järjestelmät eivät ole kytkettyinä esimerkiksi rating järjestelmiin ja myyntijärjestelmiin. Tämä aiheuttaa moninkertaista työtä, kun asiakkaat yhdistetään puhelinasiakaspalvelusta suoraan myyntiin, jossa tehdään samat kysymykset asiakkaalle uudestaan.

Haastateltavat olivat yksimielisiä asiakastiedon tärkeydestä vakuutusyhtiölle. Haasteellista on kerätyn data hyväksikäyttö, missä haastateltavien mukaan vakuutusyhtiöt ovat vahvasti parannemassa. Osaltaan tietotekninen kehitys on ollut vaikuttamassa asiakashallintajärjestelmien kehitykseen ja sieltä saatavan tiedon louhimiseen sekä varastointiin. Haastateltava B toteaaakin vakuutusyhtiöiden datan keräämisestä:

*".. vakuutusyhtiöt perinteisesti kerää miljoona tietoa ja on perinteisesti käyttänyt niistä hyväksi kolmea tietoa. "Haastateltava B*

Haastateltava E mainitsee yhdeksi haasteeksi vakuutusjärjestelmien lukuisan määrän, mutta nykyään eri järjestelmien tiedot tallennetaan yhteiseen tietovarastoon mallintajien yhteistä käyttöä varten. Haastateltava D summaa asiakastiedon merkityksen vakuutusyhtiölle:

*".. tieto ja data on sitä pääomaa mitä vakuutusyhtiöllä on. " Haastateltava D*

Dataa käytetään eri järjestelmien ja tietokantojen välisten ristiinkorrelaatioiden hakemiseen, erilaisten analyysien tekemiseen asiakkaista ja niiden toimialasta sekä haastateltava B:n mukaan profiloidaan asiakkaita. Profilointia käytetään hyväksi asiakkaiden tulevaisuuden toiminnan ennustamisessa.

### 5.3.4 Asiakasluokittelun tulevaisuus

Tulevaisuuden kehityksen ennakoiminen on osa tutkielman tarkoitusta. Tutkielman näkökulman on asiakassuhteen johtamisen (CRM) hyödyntämisessä yritysasiakkaiden luokittelussa ja uusien ennakoivan mallintamisen keinojen hyödyntäminen asiakkaiden luokittelussa. Oli mielenkiintoista selvittää asiantuntijoiden ajatuksia vakuutusalan tulevaisuuden kehityksen suuntauksista. Millä tavalla ja mihin suuntaan asiantuntijat näkevät alan tulevaisuudessa kehittyvän? Mielenkiintoa lisäsi jokaisen haastateltavan omanäkökanta asiaan, joten tulee olemaan mielenkiintoista seurata mihin suuntaan vakuutusyhtiöt tulevaisuudessa toimintaansa tältä osin kehittävät.

Haastateltava E visioi, että tulevaisuudessa tulee automaattisesti erittäin monipuoliset tiedot yrityksistä. Pitäen sisällään kaiken tarvittavan tiedon ennakoivien mallien päivittämiseen. Haastateltava E mainitsee, että tämä kehittyy tällä hetkellä koko ajan parempaan suuntaan. Tämän lisäksi ennakoiva mallit päivittyisivät päivittäinen nykyisen vuosittaisen sijaan. Lisäksi asiakkaan arvo voisi muodostua automaattisesti, myös potentiaalisille ja uusille asiakkaille heidät kontaktoitaessa. Ajatuksena nousi esille myös, että vakuutusyhtiön asiakkaat suosittelisivat uusia asiakkaita ja näiden suositeltavuuden kautta bonuksia. Tämän ajatuksen kautta herää kysymys, että suosittelisiko hyvän ennusteen saanut asiakas samanlaisia asiakkaita kuin itse?

Haastateltava C pohti kristallipallon kanssa, että vakuutusyhtiöt saattavat tulevaisuudessa erikoistua enemmän yksittäisiin tuoteryhmiin tai tuotteisiin sen sijaan, että kaikki yhtiöt olisivat niin sanottuja yleisyhtiöitä. Kuten tilanne on tänä päivänä. Tulevaisuudessa voisi olla myös eri tuotteet jakelukanavasta riippuen (online vs. henkilökohtainen palvelu). Haastateltava näkee sähköisten palveluiden lisääntyvän ja tulevan yhä merkityksellisemmiksi tulevaisuudessa, joten myös tuotteiden tarjoamat saattaisivat erota ostokanavasta riippuen.

Haastateltava B visioi, että tulevaisuudessa tullaan menemään yhä enemmän suosittelumaailmaan, jossa asiakkaan arvot, kyky ja halukkuus suositella lisääntyvät. Tästä hyötyisivät sekä vakuutusyhtiö että asiakas. Tämä saattaisi olla asiakkaan arvoa nostava tekijä. Arvon nousu ja vaikutus asiakasluokitteluun tulisi NPS:n (suositeltavuus aste, Net Promoter Score) kautta ja tästä saatetaan rakentaa yhteisöllisyyttä myös vakuutusyhtiöiden sisällä asiakkaiden keskuuteen.

Jokaisen perustarve haluta kuulua johonkin ryhmään tulee myös vakuutuslalla. Tämän lisäksi asiakasluokittelu tulee avoimeksi, kuten on esimerkiksi hotellialalla, jossa tietyn pistemäärän kautta asiakas kuuluu arvokkaampaan asiakasluokkaan. Toinen haastateltavan ennustama asia oli sekä asiakkaan että toimialan kasvupotentiaalin merkityksen kasvaminen asiakasluokittelussa. Yksityishenkilöiden puolella asiakkaan elinkaaren vaiheet ja niiden muutokset ennakoitaan selvemmin. Näiden taustalla erilaiset tilastolliset ennustavat mallit nousevat yleisimmiksi, ja mallien sisällä aikaisemmin mainitsemani yhteisöllisyyden elementit sekä suositeltavuus otetaan jollain pisteytyksellä tai painoarvolla huomioon

Haastateltava A korosti tulevaisuuden ennusteessaan tasapainon merkitystä kasvavien sähköisten palveluiden ja henkilökohtaisen asioinnin kanssa. Tämän lisäksi haastateltava pohti, että tulevaisuudessa saattaa vakuutusyhtiöt yhä vahvemmin erikoistua tietynlaiseen vakuuttamiseen ja isot kansainväliset yritysasiakkaat vähemmän keskittävät vakuutuksiaan yhteisen vakuutusyhtiöön. Tämä saattaa tuoda meklarit yhä vahvemmin mukaan Suomen vakuutusmarkkinoille alan tuotevalikoiman erikoistumisen ja sirpaloitumisen myötä. Myös meklarien määrä lisääntyy. Meklarien avulla pystytään paremmin hallitsemaan hajautettua vakuutuskokonaisuutta edellä mainitun kansainvälisen yritysasiakkaan esimerkissä. Haastateltava näkee myös, että sähköinen asiointi ja palvelu kasvavat tulevaisuudessa. Tuotteet mahdollisesti yksinkertaistuvat, jotta niitä pystytään ja halutaan ostaa enemmän sähköisiä kanavia pitkin.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen

Tutkimuksen tuloksista yhteenvetona voidaan todeta, että eri vastaajien vastaukset vaihtelivat odotetusti edustamansa yhtiön ja tehtävän mukaisesti. Tämä oli odotettua. Tämä toteutui erityisesti asiakkaan ja asiakkuuden käsitettä kysyttäessä. Asiakkuuden käsite nähdään tämän tutkimuksen perusteella yhteenliittymäkokonaisuutena, johon yritys ja yrittäjä vaikuttavat vaihdannan kautta. Yhteenliittymä voi olla konserni, yhtymä, kumppanuusverkosto tai urakkaperusteinen yhteenliittymä. Niin ikään yhteenliittymä on asiakasyksilönä (kotitalous) ja yritys, jonka päättäjänä hän toimii. Yrittäjä vaikuttaa vaihdannan kautta kaikkiin niin yrityksiin, joiden kanssa on tekemisissä, niin yksityisenä henkilönä kuin yrityksen päätäntävaltaa käyttävänä yrittäjänä. Vaihdamista on sekä vaikuttamista että vuorovaikutteista yhteistyötä asiakasyrityksen ja vakuutusyhtiön välillä. Kuten aiemmin olen maininnut, Storbacka (2005) mainitsee, että asiakkuus voidaan määritellä olevan yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvien resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa niin kauan kuin molemmat osapuolet kokevat saavan vaihdannassa arvokkaampaa vastinetta. Tämä näkemys toteutui myös tämän tutkimuksen perusteella.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja löytää tekijöitä yritysasiakkaiden luokittelusta sekä ennakoivan mallintamisen käyttämisestä vakuutuslalla. Tutkimusongelmia oli kaksi:

- 1. Hyödynnetäänkö ennakoivaa mallintamista (predictive modelling) suomalaisissa vakuutusyhtiöissä asiakkuuksia luokitellessa?*
- 2. Miten suomalaiset vakuutusyhtiöt luokittelevat yritysasiakkaitaan?*

Tutkielman tarkoituksena oli pyrkiä kuvaamaan kohdeilmiötä yleisellä tasolla, sen sijaan että tapaustutkimuksen keinoin tutkisin ilmiötä yhden vakuutusyhtiön kannalta syvällisemmin.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan yksiselitteisesti vastata ensimmäiseen tutkimuskysy-

mykseen myöntävästi. Suomalaisissa vakuutusyhtiöissä on monen tasoista ja laajuista ennakkoiva mallintamista käytössä. Voidaan sanoa, että yhtiöt ovat valinneet jokainen erilaisen lähestymistavan ja ennakoivien mallien toteuttamisen tason. Ennakoiva mallintaminen, jolla pyritään ennustamaan tulevaisuuden tapahtumia, kuten asiakkaan käyttäytymistä, asiakaskohtaista kannattavuutta, korvauskassavirtoja, asiakkaan pysyvyyttä ja asiakkaan tai toimialan tulevaisuuden potentiaalia on käytössä suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Kaikissa haastatelluissa yhtiöissä henkilöasiakkaiden elinkaaren vaiheiden mallintaminen on käytössä, mutta yritysasiakkaiden mallintamisessa vain harvassa suomalaisessa vakuutusyhtiössä tämän tutkimuksen perusteella. Tämän perusteella voidaan tyypitellä suomalaisten vakuutusyhtiöiden ennakoivan mallintamisen syvyys. Yleisimmillään yhtiöt tekevät toimialavertailua ja toimialan tulevaisuuden potentiaalin ennustamista, joka toimii myyntiä kohdentavan ja liiketoimintamalleja ohjaavana tekijänä. Yhtiökohtaisena mallinnuksena yhtiö pyrkii mallintamaan oman vakuutuskantansa tulevaisuuden näkymiä erityisesti tulevaisuuden korvauskassavirtojen mallintamisen kautta. Pisimmälle vietyä on yksilökohtainen asiakkaan mallintaminen asiakkaan tulevaisuuden arvon määrittäminen asiakaskohtaisen katteen, pysyvyyden ja potentiaalin perusteella. Tämän lisäksi vakuutusyhtiöt pyrkivät kohdentamaan liiketoiminnallisia hoitomalleja ennustamalla toimialoissa tapahtuvia tulevaisuuden muutoksia ja tulevaisuuden korvauskassavirtojen analysointia omasta vakuutuskannasta. Tämän tutkimuksen perusteella selkeästi on havaittavissa, että kiinnostus asiakkaiden kannattavuuden tarkempaan ennustamiseen on nousussa ja asiakassuhteiden johtamisen järjestelmien rooli korostumassa hyvälaatuisten asiakastiedon keräämisessä.

Toinen tutkimusongelma oli *Miten suomalaiset vakuutusyhtiöt luokittelevat yritysasiakkaitaan?*

Tämän tutkimuksen perusteella asiakasluokittelu käsitteenä voidaan sanoa olevan asiakkaan profilointia ja luokkiin jakamista vakuutusyhtiölle tuotettavan taloudellisen hyödyn ja yrityksen kokoa mittaavien tekijöiden perusteella. Yritysasiakkaiden luokittelun lähtökohtana on yrityksen koko ja tekijät kuten toimiala, yritystoiminnan muoto, työntekijämäärä ja liikevaihto. Vakuutusyhtiölle tuotettava taloudellinen hyödyn taustalla on asiakkaan arvon määrittäminen myös tulevaisuudessa, asiakkaan pysyvyyden todennäköisyys ja lisämyyntipotentiaali. Asiakasluokitteluun vaikuttaa vahinkohistorian lisäksi tietyt asiakasyrityksen toimintaa ja vakuutusasiakkuutta profiloivat tekijät, kuten asiakkaan vakuutustuotteet ja asiakkuuden kesto. Näiden avulla saadaan asiakaskohtainen kannattavuus ja asiakkuuden arvo vakuutusyhtiölle.



Vakuutusyhtiöiden näkökulmasta toimialalla on suuri merkitys ja toimialan tulevaisuuden potentiaalilla. Tämä korostui kaikkien vastaajien vastauksissa.

Sähköisten palveluiden rooli korostui kaikkien vastaajien vastauksissa tämän tutkimuksen perusteella. Sähköisiin palveluihin, eli erilaisiin verkkopalveluihin, verkkokauppaan, CRM-järjestelmiin sekä asiakkaan nykytilanteen tunnistamiseen kaikissa palvelukanavissa panostetaan kaikissa haastateltavissa yhtiöissä tällä hetkellä. Asiakastiedon rooli vakuutusyhtiöiden arvokaimpana pääomana on huomattu ja tämän tiedon sekä määrälliseen että laadulliseen kehitykseen sekä hyväksikäytettävyyteen panostetaan. CRM-järjestelmien avulla asiakkaan tapahtumat sekä tiedot tallennetaan kaikissa asiakaskohtaamisissa yhtenevän asiakaspalvelun aikaansaamiseksi ja datan keräämiseksi analysointia varten. Asiakastiedot kerätään datavarastoihin, josta ne on helposti käytettävissä analysoitaessa asiakkaan tulevaisuuden kehitystä. Sähköisten palveluiden roolin koetaan kasvavan myös tulevaisuudessa. Nyt on olemassa pelkästään internetin yli toimivia vakuutusyhtiöitä (esimerkiksi E-Sure Isossa-Britanniassa, POPvakuutus Suomessa) ja haastateltavat arvioivat tässä tutkimuksessa tulevaisuutta pohtiessaan tämän trendin myös jatkuvan. Villeimmissä ennustuksissa maalailtiin jopa erilaista tuoteportfoliota ja -hinnoittelua asiakkaan palvelukanavasta riippuen.

## 6.2 Tutkielman arviointi

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen *reliabelius* tarkoittaa tehdyn tutkimuksen toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia asioita. Tutkimuksen *validiteetti* tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisissa tutkimuksissa tutkimuksen validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. Voidaan ajatella, että sopiiko selitys kuvaukseen, eli onko selitys luotettava? Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Haastattelututkimuksissa on olennaista kertoa paikoista ja olosuhteista, jossa aineisto kerättiin sekä käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja mahdolliset virhetulkinnat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009)

Tutkimuksen aihe on monimuotoinen ja lähestyttävissä monesta näkökulmasta. Näkökulma asiakkaidenluokitteluun voi olla puhtaasti matemaattinen ja tarkastella luokittelua sekä asiakasvalintaa yleistettävien lineaaristen mallien näkökulmasta. Tai näkökulma voi olla puhtaasti liiketaloustieteellinen ja tarkastella asiakkaiden luokittelua vain asiakaskohtaisen kannattavuuden, arvon ja asiakkuuspääoman sekä strategisten asiakkuuksien näkökulman kautta. Tämän lisäksi aihetta voidaan lähestyä asiakasmarkkinoinnin kautta sekä asiakassegmentoinnin näkökulmasta. Aihealueen tutkiminen johti ennen tutkimussuunnitelman tekoa näkökulman muutokseen, jolloin vallitsevaksi näkökulmaksi tuli asiakassuhteinen johtamisen (CRM) laaja näkökulma. Kuten Bergström & Leppänen (2011) toteavat, asiakassuhteiden johtaminen on koko yritystä ohjaava asiakaslähtöinen toimintatapa, jossa kerätään asiakastietoa (data), luokitellaan sekä olemassa olevat että potentiaaliset asiakkaat ryhmiin, luodaan jokaiselle asiakasluokalle tavoitteet ja strategiat, muodostetaan asiakassuhdemarkkinoinnin suunnitelma ja toteutetaan sekä seurataan suunnitelmien toteutumista tulosten perusteella. Tuloksia voi olla esimerkiksi myynnin kehittyminen asiakasluokakohtaisesti tai kuinka paljon uusia asiakkaita on saatu hankittua. Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakastietoon, sen keräämiseen ja asiakkaiden analysointiin. Teoreettinen aineisto kohdentui paremmin tämän näkökulman myötä. Unohtamatta kuitenkin yleistettävien lineaaristen mallien tai liiketaloudellista näkökulmaa, jotka täydentävät tutkimuksen paremmaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen reliabeliutta paransi haastateltavien tehtävän kuvan erilaisuudesta huolimatta tosiaan täydentävät ja yhdenmukaiset vastaukset. Jo viiden haastateltavan aineistossa alkoi aiheen saturaatiopiste tulla esille. Mitään merkittäviä uusia näkökulmia tai asioita ei tullut esille. Kuten myös tutkimuksen aineiston keruun yhteydessä on pyritty mahdollisimman selkeästi kuvaamaan olosuhteet ja haastatteluiden kestot. Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös haastattelumenetelmä ja sen johdonmukainen käsittelyprosessi. Puolistrukturoitu teema-haastattelu mahdollisti tutkijan tarkentavien kysymysten esittämisen ja aiheen käsittelemiset usean kysymyksen kautta. Tämä pienentää virhetulkintojen mahdollisuutta. Olosuhteet haastatteluiden välillä pysyivät yhdenmukaisina huolimatta haastatteluiden ajallisesta eroavaisuudesta.

Tutkimuksen haasteena voidaan pitää haastateltavien määrän vähäisyyttä, johon vaikutti haastateltavien kieltäytyminen haastattelusta. Tämä kertoo tutkimuksen aiheen herkkyydestä vakuutusyhtiöille. Kattavammalla otannalla tuloksia voisi paremmin yleistää. Toisaalta tältä osin tutkimuksen luotettavuutta parannettiin salaamalla haastatellut henkilöt ja edustamansa yhtiöt. Näin mahdollistettiin aiheen vapaampi käsittely haastattelutilanteissa. Ainoastaan tutkielman ohjaajilla on tieto haastateltavista henkilöistä ja yhtiöistä. Toisena haasteena voidaan nähdä tutkimusmenetelmä. Ilmiön syvällisempään kuvaamiseen tapaustutkimus olisi parempi, mutta taas kerran aiheen sensitiivisyys esti tämän näkökulman toteuttamisen. Syvällisempi tapaus-tutkimus yksittäisen vakuutusyhtiön asiakasluokittelun nykytilasta ja mahdollisesti koemuutoksesta ennakoivien mallien kautta voisi olla erittäin hedelmällinen myös vakuutusyhtiölle itselleen. Toisaalta tämän tutkimuksen nimenomainen tarkoitus oli selvittää miten yritysasiakkaita luokitellaan suomalaisissa vakuutusyhtiöissä ja käytetäänkö ennakoivan mallintamisen tilastollisia menetelmiä asiakkaiden luokitteluun. Näkökulma oli selkeästi vähän tutkitun ilmiön yleisemmässä kuvaamisessa. Toivottavasti tämä poikii mielenkiintoisesta aiheesta jatkotutkimuksia ilmiön syvällisempää ja laajempaa ymmärrystä varten.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman aihekokonaisuus on hyvin laaja ja vähän tutkittu. Lisäksi aihealuetta voidaan lähestyä monesta eri kulmasta valitsemani asiakassuhteiden johtamisen sijaan. Tällä tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan asiakasluokittelua ilmiönä suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Jatkotutkimusten suhteen tulee mieleen useita vaihtoehtoja. Erittäin mielenkiintoista olisi tehdä laadullinen tapaustutkimus yksittäisen suomalaisen vakuutusyhtiön kanssa, jossa tavoitteena olisi tutkia yksittäisen yrityksen asiakasluokittelua käytännön tasolla sekä sitä millä tavalla sitä voitaisiin muuttaa esimerkiksi asiakkaiden kate-ennusteiden ja pysyvyysennusteiden laskennan avulla. Mielenkiintoista olisi selvittää olisiko olemassa oleviin liiketoiminnan hoitomalleihin sitoutuneet kustannukset ja niiden avulla saatavat tulokset käytännön myyntitehtävissä erilaiset? Voitaisiko asiakasluokitteluun ja asiakkaan arvon sekä pysyvyyden ennustamisen kautta saada liiketoiminnan hoitomallit kustannuksiltaan että tuloksiltaan tehokkaammaksi?

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi pyrkiä tekemään koko Suomen vakuutusalan kattava tutkimus vakuutusyhtiöiden asiakasluokittelusta. Tämä vaatisi jokaisen vakuutusyhtiön osallistumista ja mahdollisesti tulokseikkaamman tutkimuksen aikaan saamiseksi laadullisen että määrälliset tutkimusotteen. Näin saaduin tiedoin voitaisiin luoda kattavampi yleistys asiakasluokittelusta suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Tämän tasoisen suuremman tutkimuksen tai mahdollisesti väitöskirjan kautta voitaisiin tutkia eri teoreettisten sovellutusten vaikutusta vakuutusyhtiön tulokseen asiakkaisiin ja heidän luokitukseen panostamalla.

Kolmantena mielenkiintoisena tutkimusvaihtoehtona voisi olla internet-pohjaisen vakuutusyhtiön tai internet-pohjaisen tuoteportfolion tuomista suomalaiseen vakuutusyhtiöön. Minkälainen vaikutus olisi asiakkaan käyttäytymiseen tai mahdollisesti kokemaansa arvoon, jos vakuutusyhtiöllä olisi erilaiset tuotteet ja hinnoittelut jakelukanavasta riippuen? Ajatus tähän tuli haastateltavan D kautta ja taustateorianä sopisi customer compliance businesses, joista esimerkiksi Kasabow, Edward (2012) on kertonut kirjassaan ”The Compliance Business and its customers” tarkemmin.

Neljäntenä vaihtoehtoisena tutkimussuuntauksena olisi keskittyä puhtaasti CRM-järjestelmäkehitykseen vakuutusyhtiöissä ja tutkia millä tavalla ennakoiva mallintaminen voitaisiin tuoda osaksi CRM-järjestelmiä. Tai millä tavalla tilastolliset menetelmät on otettu osaksi CRM-järjestelmä vakuutusyhtiöissä. Kuten todettua, asiakasluokittelu on aihealueena laaja ja moniulotteinen, jota voidaan lähestyä monesta eri kulmasta. On mielenkiintoista jäädä seuraamaan millä tavalla suomalaisissa vakuutusyhtiöissä asiakas, asiakkaan arvo sekä asiakasluokittelu tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Lisäksi on mielenkiintoista seurata millä tavalla asiaa tutkitaan tulevaisuudessa.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus ja artikkelit:

Ahonen, Jaakko & Rautakorpi, Pia. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYPRO.

Aksoy, Lerzan, Keiningham, Timothy L. & David Bejou. 2008. Objectives of Customer Centric Approaches in Relationship Marketing. Journal of Relationship Marketing. Routledge

Ansell, Jake, Harrison Tina & Archibald Tom. 2007. Identifying cross-selling opportunities using lifestyle segmentation and survival analysis. Marketing, Intelligence&Planning. Vol. 25, No.4. Emerald Group Publishing Ltd.

Arnold, Catherine. 2001. The Slow awakening to CRM's potential. National Underwriter.

Bailey, Christine, Baines, Paul R., Wilson, Hugh & Clark, Moira. 2009. Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practise: why grouping customers is no longer enough. Journal of marketing management Vol 25. Westburn publishers ltd.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki

Ciraulo, Rose Mary & Auman, Kenneth S. 2002. Insurers can unlock value via CRM. National Underwriter Technology trends.

Cooley, Steven.2002. Loyalty strategy development using applied member-cohort segmentation. Journal of Consumer marketing. Vol. 19, No. 7.

Davenport, Thomas H. 2005. Compiting on Analytics. Harvad business review.

Rubin, Marc.1997.Creating Customer-oriented companies. Arthur D. Little review

Reichheld, Frederick F. & Thomas Teal. 1996.The loyalty effect. Harvard business school press. Key points by Altfeld Inc. Altfeld, James

Dionne, Georges, Doherty, Neil & Fombaron, Nathalie. 2000. Adverse selection in insurance markets. THEMA, Université Paris X-Nanterre

Donkers, Bas, Verhoef, Peter C. & De Jong, Martin G. 2007. Modelling CLV: A test of competing models in the insurance industry. Springer Science

Echolls, Scott. 2003. Customer retention: the only real measurement for CRM solution. National Underwriter.

Forte, Steve. 2004. CRM: it's time to go back to basics. National Underwriter.

Frantz, Bryan & McDougall, Gordon. 2008. Assessing the potential of customer relationship management. Services Marketing Quarterly. Routledge.

Frees, Edward J. 5/2013. Predictive Modelling of Insurance Company Operations. University of Wisconsin.

Goldenberg, Barton J. 2008. CRM in real time: empowering customer relationships. Information today Inc. Medford, New Jersey.

Guszcza, James. 2008. Predictive modelling for commercial insurance. General Insurance Pricing seminar. Lontoo.

Hidalgo, Hector, Chipulu, Maxmell & Ojiako, Udechukwu. 2013. Risk segmentation in Chilean social health insurance. International Journal of healthcare quality assurance. Vol. 26, Iss. 7.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus

Hirsjärvi, Sinikka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki. Tammi

Su, Chun-Hsien, Tsai, August & Hsu, Chu-Ling. 2010. The TQM extension: total customer relationship management. Total quality management. Vol 21. Routledge.

Ingold, Christine. 2002. CRM software evolving for all users. National Underwriter.

Ittner, Christopher D. & Larcker, David F. 2003. Coming up short on non-financial performance measurement. Harvard business review

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2011 Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. 2012. Marketing Management. 14<sup>th</sup> edition. Pearson education ltd. England

Lee, Peter & Guven, Serhat. 1/2012. The Future of Predictive Modelling. Man Versus Machine? Towers&Watson. Emphasis.

Mills, Howard. 2008. Predictive Modelling. Insurance Advocate.

Oksanen, Tommi. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki. Talentum.

Ramasamy, Bala, Au, Alan & Yeung Matthew. 2010. Managing Chinese consumers' value

profiles: a comparison between Shanghai and Hong Kong. Cross-cultural management: An international journal. Vol. 17, No. 3.

Rope, Timo. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. WSOY. Helsinki

Rubanovitsch Mika D., Valorinta Ville. 2009. Älykäs Myynnin ohjaaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Samuel, Mercy S. & Mittal, Pallavi. 2011. CRM strategies: An underlying market based strategy for insurers: A qualitative study. Synergy. Vol. 9, No. 1.

Sowalskie, Rodney. 2001. The five CRM essentials for insurance. National Underwriter.

Storbacka, Kaj, Sivula Petteri & Kaario, Kari. 2000. Arvoa Strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOYPRO.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi

Trembly, Ara C. 2007. Will putting a new face on CRM bring home the bacon for tech vendors? National Underwriter.

Trembly, Ara C. 2007. CRM: wanted dead or alive. National Underwriter.

Zu, Zhiwei. 2010. Predictive Modelling in Life insurance. The Messenger. Transamerica Reinsurance Risk Management Newsletter.

Zweifel, Peter & Eisen, Roland. 2012. Insurance economics. Berlin: Springer-Verlag.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Pro Gradu -tutkielma  
Janne Komulainen

Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla on tarkoitus selvittää miten ja millä tavalla yritysasiakkaita luokitellaan suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Tämän lisäksi on tarkoitus selvittää millä tavalla ja missä määrin suomalaisissa vakuutusyhtiöissä on käytössä ennakoiva mallintaminen asiakkaiden luokittelussa.

Teemat: ASIAKASLUOKITTELU, HISTORIA, ENNAKOIVA MALLINTAMINEN, TULEVAISUUS,

Alateemat: strateginen asiakkuus, asiakkuuden arvo

### ASIAKASLUOKITTELU

(Nykyisyys)

- Mitä tarkoitetaan asiakkaalla/ asiakkuudella vakuutusyhtiöissä?
  - Onko vakuutusyhtiöillä strategisia asiakkuuksia?
- Mitä tarkoitetaan asiakasluokittelulla?
- Miten nykyään yritysasiakkaita luokitellaan vakuutusyhtiöissä?
  - Minkä tekijöiden kautta?
- Mitä otetaan huomioon luokiteltaessa?/ Onko jotain muuta huomioitavaa, kuin aiemmin mainitsemanne tekijät?
- Vaikuttavatko ulkopuoliset tekijät (toimiala, taloudellinen tilanne) vakuutusyhtiöiden luokitteluun?
  - Millä tavalla vaikuttavat?
- Millä tavalla asiakkaiden kokemuksia palvelusta vakuutusyhtiöissä kerätään?
  - Vaikuttavatko asiakasluokitteluun haastateltavan kokemuksen perusteella?
- Mikä rooli on sähköisillä palvelukanavilla asiakkaiden palvelussa? Ohjataan kaikki asiakkaat sähköisiin palveluihin vai vain tietyn segmentin asiakkaat?
- Räätelöidäänkö asiakkaille asiakaskohtaisia toimintamalleja?



## HISTORIA

- Miten asiakasluokittelu on kehittynyt vuosien saatossa?
- Miten ja minkäläisten tekijöiden kautta asiakasluokittelu ja kilpailu yritysasiakkaista on kehittynyt?
- Olennaisimmat oivallukset vuosien aikana, jotka ovat vaikuttaneet kehitykseen?
- Voidaanko nimetä yhtä vaikuttavinta tekijää muutoksessa?

## ENNAKOIVA MALLINTAMINEN

- Käytetäänkö ennakoivaa mallintamista (predictive modelling) asiakkaiden luokitteluun?
- Kuinka tärkeässä roolissa on asiakastiedon (datan) kerääminen vakuutusyhtiölle?
- Millä tavalla tätä kerättyä tietoa hyväksikäytetään?
- Käytetäänkö vakuutusyhtiöissä data mining -tekniikoita kerätyn tiedon hyväksikäyttämiseen?
- 

## TULEVAISUUS

- Mikä on haastateltavan käsitys tulevaisuuden kehityksestä?
- Globaalin talouden vaikutus asiakkaiden kohtaamiseen?
- Asiakasyrityksen aineettoman pääoman merkitys asiakkaiden luokitteluun tulevaisuudessa?
- Ovatko vastakohtana näkyvissä matemaattiset/rahoitusteoreettiset mallit asiakkaan saamassa palvelussa tulevaisuudessa?
- Voiko tulevaisuudessa olla pelkästään online -vakuutusyhtiöitä Suomessa? (esimerkiksi E-Sure Isossa-Britanniassa)